Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative
Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice

Curs

ŞTIINŢE ECONOMICE. MANAGEMENT ŞI MARKETING

Anul I universitar

Autor:
Lect. univ. Dr. Florina Pînzaru

Bucureşti
2008

Sumar

Lista figurilor şi a tabelelor

Introducere

Odată cu creşterea importanţei comunicării în activitatea cotidiană a organizaţiilor şi cu ridicarea relaţiilor publice, de la statutul de relaţii cu presa, la funcţie managerială, a apărut, tot mai pregnant, necesitatea includerii tratării de noi materii pentru studenţii şcolilor de profil. Printre acestea, se numără şi conceptele fundamentale ale ştiinţelor economice.

Studenţii facultăţilor de relaţii publice se orientează profesional către trei mari direcţii: PR-işti pentru organizaţii (includem aici purtătorii de cuvânt, ataşaţii de presă şi orice altă formă de comunicatori instituţionali pentru diverse organizaţii), comunicatori pe parte comercială în cadrul departamentelor de marketing şi, respectiv, specialişti în cadrul agenţiilor de relaţii publice şi / sau publicitate. În toate cazurile, ei au nevoie de un minim de cunoştinţe economice. În situaţia în care se orientează către domeniul relaţiilor publice, sunt nevoiţi să înţeleagă funcţionarea întregii organizaţii şi să asiste top managementul în gestionarea imaginii de ansamblu a întregului sistem. În cazul în care sunt încadraţi în departamentele de marketing, chiar dacă se ocupă exclusiv de organizarea de promoţii şi de gestionarea campaniilor de publicitate, vor fi implicaţi, *de facto*, în toate proiectele de marketing ale organizaţiei, ceea ce necesită cunoştinţe speciale. Lucrurile se complică pentru cei angajaţi în firme prestatoare de servicii de comunicare, care trebuie să poată înţelege obiectul de activitate al mai multor clienţi, din industrii diferite şi cu strategii de piaţă variate şi segmente de clienţi foarte diversificate. Nu luăm în calcul, în acest argument, situaţiile în care PR-iştii deservesc organizaţii cu profil evident economic, de tipul băncilor comerciale, al fondurilor de investiţii etc., caz în care nivelul de cunoştinţe economice necesar este mult mai mare.

Comunicarea are trei mari componente, din perspectivă organizaţională: comunicarea instituţională sau corporate, externă; comunicarea internă, de relaţionare cu angajaţii[1]; comunicarea comercială sau de marketing, destinată susţinerii ofertelor de produse şi servicii, în scopul loializării consumatorilor şi sprijinirii vânzărilor (fie prin provocarea creşterii consumului mediu, fie prin cucerirea de noi clienţi). De aceea, un specialist bun în comunicare trebuie să înţeleagă principalele elemente de

[1] Cele două forme fac parte din ceea ce, generic vorbind, numim „relaţii publice”.

microeconomie, de macreconomie şi, în mod pregnant, să cunoască fundamentele tehnicilor şi instrumentelor de marketing. Ca funcție managerială, relațiile publice implică şi necesitatea trecerii în revistă a unui minim de concepte de management, cu precădere din sfera activităților de echipă şi a elementelor de strategie.

Din motivele enumerate mai sus, acest curs prezintă principalele elemente de economie aplicată afacerilor, din managementul şi marketingul firmelor, pentru a putea oferi un bagaj practic de cunoştințe comunicatorilor, indiferent de zona profesională în care vor activa. Parcurgerea sa presupune cunoaşterea noțiunilor de economie studiate conform programei liceale.

Studenții vor înțelege mişcările piețelor, influențele externe asupra mediului de afaceri, ambiția şi strategiile posibile ale companiilor, organizarea firmelor, componența sistemului de management, procesele de decizie managerială şi delegare, orientarea către marketing a majorității firmelor moderne, comportamentul consumatorilor şi crearea ofertelor potrivite pentru aceştia.

Cursul este însoțit de exemplificări ilustrative din literatura de specialitate. Astfel, pe parcursul a zece teme, sunt dezvoltate elementele fundamentale de economie, la un nivel de tip „fundamente" aplicate domeniului afacerilor, conform necesităților viitorilor comunicatori.

Partea I. Noțiuni fundamentale de economie

Generic vorbind, economia examinează problemele care apar atunci când indivizii şi firmele doresc să consume, dar există constrângeri date de accesul la resurse – fapt cunoscut sub denumirea de „resurse limitate”. Ştiința economică influențează domeniul afacerilor la nivelul funcțional al piețelor. Toate firmele operează într-un mediu economic, ceea ce face ca înțelegerea mediului de afaceri să treacă prin înțelegerea fundamentelor economice. Astfel, veniturile pe care o firmă le are de pe urma vânzării de produse sunt influențate de piață. De asemenea, costurile pe care orice firmă le plăteşte pentru materii prime şi pentru forța de muncă reprezint, la rândul lor, un preț pe piețe diferite.

Microeconomia studiază consumatorii, firmele şi factorii de producție, determinând, în general, ce anume influențează nivelul de productivitate al unei companii. Astfel, microeconomia „are ca obiect de studiu comportamentul agenților economici pe piețe individualizate în condițiile rarității economice”[2]. *Macroeconomia* studiază întreaga economie ca pe o mare piață, în principal prin concentrarea asupra elementului statal ca factor de determinare a creşterii economice stabile. Astfel, macroeconomia „se referă la ansamblul întregii economii naționale sau a unor largi sectoare ale ei”[3], analizând „pădurea, nu copacii”[4].

Dacă microeconomia ia în calcul diverşii factori de influență asupra firmei, macroeconomia detalază, în schimb, ansamblul macromediului care are, la rândul său, influență asupra societății în ansamblu şi asupra fiecărei companii în parte. Astfel, principalele elemente tratate de microeconomie se referă la factorii care influențează prețurile bunurilor, la ce anume determină cererea pentru anumite produse şi la cum afectează politicile guvernamentale nivelul prețurilor şi producția agenților economici. Principalele elemente tratate de macroeconomie se referă la factorii de influență a venitului național, la elementele care determină nivelul ocupării forței de muncă şi la inflație şi nivelul general al prețurilor.

---

[2] Constantin Gogoneață, Basarab Gogoneață, *Microeconomie,* vol. I, Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 10.

[3] Jae K. Shim, Joel G. Siegel, *Macroeconomics,* Barons Educational Series, New York, 1993, p. 3.

[4] *Idem.*

Curs 1. Piața. Concurența

Cea mai des întâlnită *definiție a pieței* este de *loc de întâlnire a cererii cu oferta,* deci de instituție economică prin care se asigură canalele de relaționare între cumpărătorii (consumatorii) potențiali şi ofertanții (producătorii) potențiali[5]. Pe piața oricărui bun, cererea este suverană, dată fiind raritatea resurselor (care nu trebuie confundată cu sărăcia, însemnând doar că există o constrângere care face ca agenții economici să aleagă ce nevoi de consum să îşi satisfacă) şi obiectivul fundamental al producătorilor, de maximizare a beneficiului net (ceea ce îi face să producă acele bunuri care să corespundă preferințelor consumatorilor atât ca structură, cât şi ca nivel al prețului).

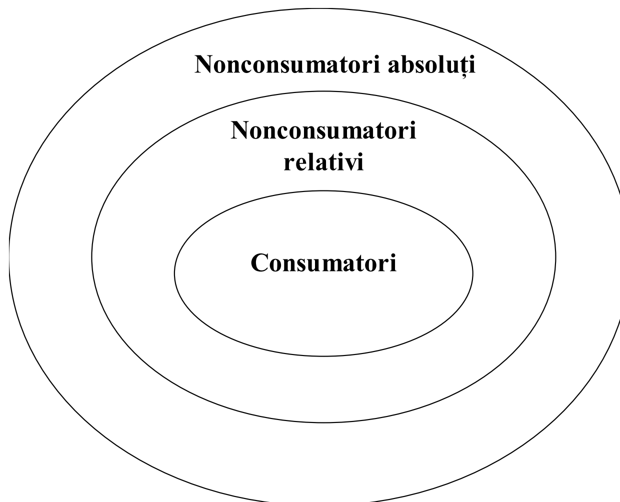
Piața nu este o noțiune abstractă, ci poate îmbrăca forme concrete. Cele mai importante sunt cele de *piață a firmei* şi de *piață a produsului*[6]. *Piața firmei* reprezintă măsura în care produsele unei anumite companii au pătruns în consum. *Piața produsului* are în vedere gradul de pătrundere în consum al unui anumit tip de produs. Piața unui produs poate fi calculată ca suma piețelor firmelor (cu condiția luării în calcul doar a cotei de piață a firmei compusă din produsul în cauză, în situația în care firma are un portofoliu de produse). Piața mai poate fi analizată ca fiind *efectivă* (la momentul analizei) sau *potențială* (anticiparea evoluției la un moment viitor). Piața se poate modifica ca urmare a doi mari factori: evoluția numărului de consumatori sau evoluția consumului mediu.

Una dintre tacticile folosite de companii pentru creşterea vânzărilor lor şi, implicit, a cotei de piață (cota de piață = procentul din piața produsului acoperit de o firmă) este aceea a atragerii de noi consumatori către produsul în discuție. Aceasta arată că, în afara consumatorilor *existenți,* companiile iau în calcul şi *nonconsumatorii,* cu precădere pe cei *relativi.* Nonconsumatorii sunt utilizatorii altor produse decât cele ale firmei. Ei pot fi *relativi* (consumă produse similare sau nu, din motive care se pot schimba şi pot duce la consumul produselor luate în calcul) sau *absoluți* (nu vor putea niciodată consuma produsul X, din motive de specific al activității, pentru utilizatorii

[5] Constantin Gogoneață, Basarab Gogoneață, *op. cit.,* p. 11.
[6] Laurențiu Dan Anghel, Eva Cristina Petrescu, *Business to Business Marketing,* Ediția a II-a, Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 34.

organizaționali, sau din motive de incompatibilitate). Un exemplu de nonconsumatori absoluți este reprezentat de bărbați, pentru categoria pilulelor anticoncepționale.

Figura 1.1. Structura pieței unui produs



Piața efectivă a unui produs este alcătuită din consumatori, iar piața potențială este egală cu piața efectivă plus nonconsumatorii relativi.
Analog pentru piața firmei.

Sursa: Laurențiu Dan Anghel, Eva Cristina Petrescu, *Business to Business Marketing,* Ediția a II-a, Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 36.

Orice firmă încearcă, pentru maximizarea profitului său, să extindă piața pe care activează. Între căile de extindere a pieței se înscriu, pe de o parte, abordarea de noi zone geografice, iar pe de altă parte intensificarea activității în zonele în care operează compania[7]. De aceea, este foarte importantă cunoaşterea pieței şi din punct de vedere al *spațiului*, în sensul formelor de localizare, a densității demografice şi a particularităților teritoriale, care pot avea un impact hotărâtor asupra conținutului şi a modalităților de realizare a tranzacțiilor pe piață. De exemplu, o țară cu climă mediteraneană nu este o locație ideală pentru vânzarea echipamentelor de schi.

Din punct de vedere al spațialității, piața poate fi *internă* (națională) sau *externă* (în afara țării de origine). De asemenea, piața mai poate fi considerată şi ca *urbană* sau *rural*.

Un element important al pieței se referă la *capacitatea sa.* Capacitatea pieței poate fi exprimată prin intermediul mai multor indicatori, atât valorici, cât şi fizici[8]:

[7] Virgil Balaure (coordnator), *Marketing,* Ediția a II-a, Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 95.
[8] *Ibidem,* p. 100.

- *volumul ofertei*: este un indicator utilizat, de regulă, pentru situațiile în care cererea este mai mare decât oferta. De regulă, evaluarea are la bază informații obținute din date statistice. De exemplu, există estimări periodice ale diverselor piețe agroalimentare şi există institute de monitorizare a vânzărilor, de exemplu din retail[9], precum MEMBR, care dau în orice moment situația pieței.
- *volumul cererii*: exprimă într-un mod mai potrivit capacitatea pieței. Se estimează prin cercetări specifice de marketing şi prin comparații cu evoluția altor piețe, similare ca structură şi număr de consumatori.
- *volumul tranzacțiilor de piață (vânzărilor)*: reprezintă modalitatea la care se recurge cel mai frecvent pentru exprimarea capacității pieței. Acest indicator cuantifică dimensiunile pieței efective, dar nu arată cererea neacoperită sau oferta fără desfacere.
- *cota de piață*: ca procent al ponderii deținută de un produs / o firmă în cadrul pieței de referință, arată dimensiunea acesteia din urmă, efectiv, la un moment dat.
- *numărul de consumatori (utilizatori) ai produsului / ai firmei*: se poate avea în vedere efectivul de consumatori la un anumit moment sau efectivul mediu al unei perioade. De exemplu, acest indicator este folosit cu precădere în turism şi în industria automobilistică.

Piața este o realitate *dinamică*. În timp, ea evoluează atât ca dimensiuni, cât şi ca structură. Dinamica piețelor este dată, în esență, de dinamica mediului în care apar şi se dezvoltă. *Ciclul de viață al pieței* reprezintă totalitatea etapelor de evoluție a unei piețe, în raport cu alte piețe[10], astfel:

- *etapa apariției pieței* este marcată de existența, în mediul ambiant, a unei nevoi nesatisfăcute şi de apariția unui întreprinzător care inițiază o afacere în scopul satisfacerii acestei nevoi. În măsura în care avem de a face cu o nevoie nouă şi cu un produs nou, asistăm la naşterea unei noi piețe. Exemplu: primul walkman.
- *etapa creşterii pieței* este aceea în care o piață se dezvoltă ca urmare a apariției de noi firme, ceea ce duce la dezvoltarea vânzărilor. De exemplu, piețe în creştere în

[9] Se înțelege prin „retail" forma de comerț intermediară între en gros şi en détail, cu livrarea produselor sau serviciilor pentru uzul personal al consumatorilor.
[10] *Ibidem,* p. 101.

România sunt piața auto (cu o creştere de 24,6% în 2007 față de 2006[11]) sau cea a mobilei (cu o medie a creşterii anuale de 16% în perioada 2002-2006[12]).

- *etapa de maturitate* este aceea în care nu mai există poziții neocupate pe piață, ca urmare a numărului mare de concurenți. Într-o asemenea situație, vânzările stagnează iar cotele de piață ale firmelor concurente pot creşte numai prin „atacarea" celorlalți jucători de pe piață; produsele suferă un proces puternic de diferențiere. Analiştii consideră că, în prezent, există puține piețe mature în România.
- *etapa de declin a pieței* este aceea în care, pe măsura progresului tehnic, a evoluțiilor legislative şi a apariției de noi nevoi, firmele abandonează piața unor produse, în favoarea altor produse. De exemplu, o piață în declin este aceea a aparatelor de fotografiat clasice, ca urmare a emergenței pieței aparatelor digitale.

Piețele diferă între ele în funcție de numărul de jucători de pe piață şi în funcție de gradul de concurență dintre aceştia. De altfel, una dintre principalele aptitudini de afaceri constă în capacitatea de înțelegere a rațiunilor pentru care diferite structuri de piață creează niveluri diferite de competiție şi, mai departe, de performanță în afaceri, mai ales în termen de profit.

Competiția perfectă şi monopolul sunt forme extreme şi opuse ale structurii concurențiale a piețelor. În realitate, este greu să fie identificate atât piețe perfect competitive, cât şi de monopol, mai ales în contextul dereglementării tot mai multor piețe, precum piața financiară, piața transporturilor aeriene, a telecomunicațiilor sau a energiei.

Fenomenul dereglementării (*deregulation* în limba engleză) reprezentă procesul prin care statul reduce, înlătură sau simplifică restricțiile asupra afacerilor dintr-un anumit domeniu, cu scopul de încurajării operării eficiente a piețelor. Motivația principală a dereglementării constă în asumpția că mai puține reglementări, mai simple, conduc la un nivel mai înalt de concurență, iar de aici la un nivel mai ridicat de productivitate, de

[11] Gabriel Dogaru, „România a ajuns pe locul 8 în Europa la vânzări de maşini", *Săptămâna Financiară,* nr. 120, 23 iulie 2007, ediția online, loc de regăsire: http://www.sfin.ro/articol_9909/romania_a_ajuns_pe_locul_8_in_europa_la_vanzari_de_masini.html.

[12] Georgian Stoica, „Piața mobilei: creşte concurența pentru câştigarea clienților premium", *Săptămâna Financiară,* nr. 102, 19 martie 2007, ediția online, loc de regăsire: http://www.sfin.ro/articol_8210/piata_mobilei__creste_concurenta_pentru_castigarea_clientilor_premium.html.

eficienţă şi la scăderea preţurilor. Dereglementarea nu este sinonimă cu *liberalizarea*, căci o piaţă liberalizată poate fi în continuare reglementată, de exemplu, prin legislaţii anti-trust. Totuşi, aceşti termeni se confundă adesea în practică.

Teoria economică arată că nu există pieţe perfect concurenţiale în practică. Totuşi, există pieţe înalt concurenţiale, precum piaţa serviciilor bancare. De asemenea, monopolurile „perfecte" sunt tot mai dificil de găsit. De exemplu, Microsoft, deşi un gigant incontestabil, nu este cu adevărat un monopol, de vreme ce are mici concurenţi, precum Linux. La fel, CFR începe să nu mai fie un monopol, nici în transportul feroviar de marfă (CFR Marfă se confruntă cu 25 operatori privaţi[13] iar din 2007 operează şi primele trenuri private de persoane, ceea ce a adus concurenţă directă şi pentru CFR Călători, prin apariţia unor firme precum Regio Trans, Servtrans sau RC-CF).

Concurenţa îmbracă diverse *forme.* Cea mai evidentă formă este aceea a competiţiei între firme care produc acelaşi tip de produse sau nesemnificativ diferenţiate. Este ceea ce se numeşte *concurenţă directă*, când firmele se adresează aceloraşi nevoi, cu produse similare sau identice. Competiţia dintre firmele care se adresează aceloraşi nevoi prin oferirea de produse / servicii diferite poartă denumirea de *concurenţă indirectă. Concurenţa loială* este competiţia desfăşurată legal, având la bază perfecţionarea propriei activităţi. În practică există însă şi numeroase situaţii de *concurenţă neloială,* cu practici (sancţionate în majoritatea ţărilor prin legi special concepute în acest sens) foarte diferite[14]: denigrarea concurenţilor, concurenţă parazitară (prin confuzia de mărci), costuri mai reduse prin fraude fiscale, preţuri de dumping (preţuri foarte joase, chiar sub nivelul costurilor de producţie) etc.

În funcţie de comportamentul concurenţial, firmele se pot clasifica, conform lui Kotler[15], astfel:

- *concurenţi relaxaţi, pasivi*: sunt firmele care nu reacţionează rapid sau hotărât la mişcările altor firme, semn că au clienţi fideli, câştiguri suficiente sau că observă cu întârziere schimbările ori nu dispun de resursele financiare necesare unei reacţii prompte.

---

[13] Sursa: Money Channel, septembrie 2007.
[14] Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* pp. 113-115.
[15] Philip Kotler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1997, pp. 314-317.

- *concurenți selectivi*: unii concurenți reacționează numai la anumite acțiuni de atac, cum ar fi reducerile de prețuri, pentru a da de înțeles că acestea sunt zadarnice. La alte acțiuni însă, cum ar fi creşterea cheltuielilor de publicitate, este posibil ca ei să nu reacționeze, considerându-le mai puțin amenințătoare.
- *concurenți „tigri”*: sunt firmele care reacționează hotărât la orice atac împotriva „terenului” propriu.
- *concurenții imprevizibili:* ei pot sau nu să contraatace într-o anumită situație, neexistând nici o posibilitate de a prevedea acest lucru (prin analiza politicii, a trecutului lor etc.).

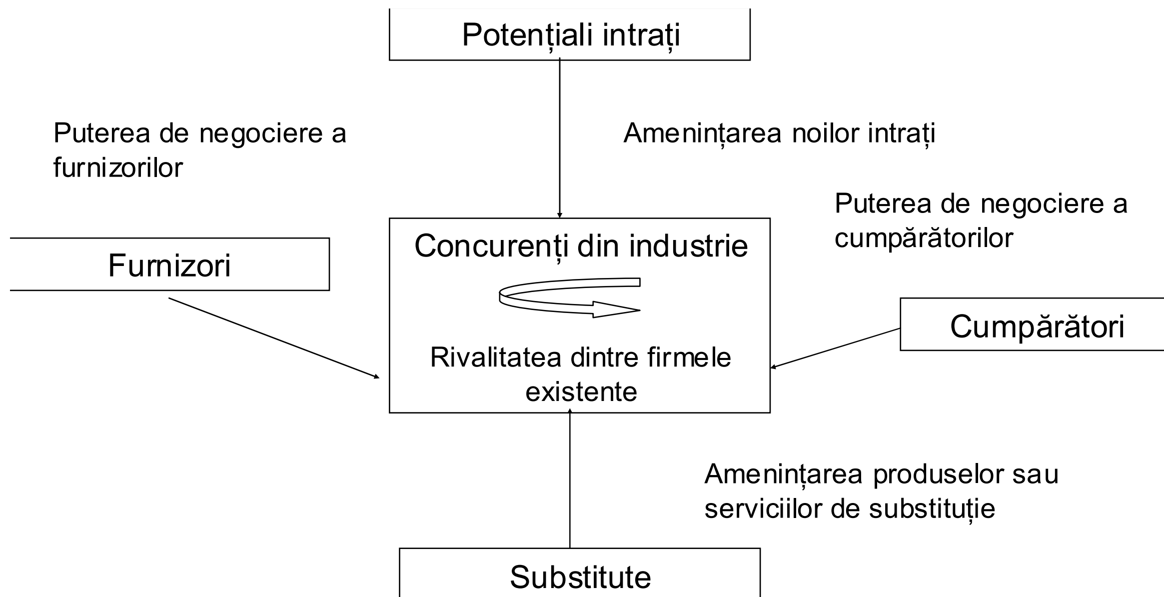
Unele ramuri industriale se caracterizează printr-un acord relativ între firme, în timp ce altele cunosc o luptă permanentă între concurenți. O firmă trebuie să culeagă şi să analizeze permanent informații despre strategiile, obiectivele, punctele tari şi punctele slabe ale concurenților, respectiv despre modul în care aceştia reacționează la atacuri. Majoritatea firmelor îşi îndreaptă atacurile asupra concurenților mai slabi, ceea ce necesită eforturi şi resurse mai puține, dar aduce şi beneficii mai reduse. Pentru obținerea de beneficii ridicate, firmele trebuie să identifice punctele slabe ale concurenților puternici, pentru a le putea ataca, la momentul potrivit. De aceea, aceştia trebuie *supravegheați strategic*, prin culegerea de informații din multiple surse: date obținute de la candidații la angajare, de la personalul concureței, de la cei care au legături de afaceri cu concurenții, din documente publice sau prin analiza produselor concurenței.

Intensitatea concurenței dintr-un sector de activitate nu se datorează întâmplării, ci este adânc înrădăcinată în structura economică a sectorului, depinzând de comportamentul concurenților (aşa cum a ost detaliat mai sus) şi de cinci forțe principale, aşa cum arată modelul lui Porter (figura 1.2). Puterea combinată a acestor forțe influențează profitul potențial din acel sector de activitate, măsurat sub forma randamentului investit pe termen lung[16]. Nu toate sectoarele au acelaşi potențial, iar profitul potențial diferă de la un sector la altul, deoarece puterea combinată a celor cinci forțe concurențiale diferă şi ea. De exemplu, aceste forțe se caracterizează printr-o mare intensitate în sectorul anvelopelor, al hârtiei şi al oțelului (sectoare în care nici o firmă nu obține câştiguri specatculoase) şi printr-o intensitate relativ moderată în sectorul

[16] Michael E. Porter, *Strategie concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2001, p. 16.

echipamentelor şi serviciilor pentru exploatările petroliere (unde câştigurile ridicate constituie un lucru obişnuit)[17].

Figura 1.2. Modelul lui Porter (al celor cinci forțe concurențiale)



Sursa: Michael E. Porter, *Strategie concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2001, p. 17.

Aceste forțe acționează *simultan* asupra fiecărei companii din acelaşi mediu extern competițional, iar rezultanta lor este foarte sensibilă la variația de intensitate a fiecărei forțe. În cadrul acestui model, o forță puternică este privită ca o amenințare, în timp ce o forță slabă este privită ca o oportunitate. Intensitatea celor cinci forțe poate să varieze în timp; de aceea este important pentru management să anticipeze aceste posibile variații în timp şi să evalueze consecințele lor pentru firmă.

Mai departe, vom trece în revistă fiecare dintre cele cinci forțe din modelul lui Porter[18].

1. Amenințarea venită din partea noilor intrați. Acest risc există, iar companiile aflate deja în competiție luptă pentru a descreşte şi respectiv, pentru a controla acest risc deoarece oricare ar fi noua firmă intrată în arena competiției, aceasta va face totul pentru a

[17] *Idem.*
[18] *Ibidem,* pp. 19-39.

câştiga un segment cât mai mare din piaţa deja împărțită. Reducerea riscului intrării unor competitori se face prin impunerea unor *bariere de intrare* noilor pretendenți, dintre care cele mai importante sunt: economiile de scară, diferențierea prin produs, nevoile de capital, costurile de schimbare a partenerului de afaceri şi accesul la canalele de distribuție.

2. Intensitatea rivalității între concurenții existenți. Cea de-a doua forță considerată de Porter este gradul sau nivelul de rivalitate care există între companiile aflate deja în mediul extern competițional. Dacă acest grad este mare, atunci este dificil pentru competitori să mai crească prețurile, în scopul măririi veniturilor. Dacă este însă un grad scăzut de rivalitate, există şanse reale pentru companiile aflate în competiție de a-şi impune prețuri mai mari şi de a-şi spori astfel câştigurile.

Gradul de rivalitate depinde, în general, de trei factori[19]: structura competițională a industriei, condițiile impuse de consumator şi mărimea barierelor impuse noilor competitori. Structura competițională se referă la numărul şi distribuția, după mărime, a companiilor aflate în competiție. Structura poate varia în a fi fragmentată şi a fi consolidată. O structură fragmentată se obține atunci când în competiție se află un număr foarte mare de firme mici şi mijlocii, fără ca unele dintre ele să fie dominante. O structură consolidată se obține atunci când una sau un număr foarte mic de firme mari devin dominante. În primul caz avem situația de monopol, iar în cel de-al doilea caz avem situația de oligopol. Structuri consolidate au industriile de avioane, de automobile şi de produse farmaceutice.

3. Presiunea din partea produselor substituiente. Cele mai importante produse substituiente sunt cele care pot prezenta un raport preț-performanță periculos pentru produsele dintr-un anumit sector de activitate sau cele realizate în sectoarele de activitate cu profituri ridicate. Produsele substituiente nu numai că limitează profiturile din perioadele normale, dar reduc şi profiturile pe care le poate obține un sector de activitate în perioadele sale de creştere.

4. Puterea de negociere a cumpărătorilor. Cumpărătorii pot fi considerați ca o forță şi respectiv, ca o amenințare, dacă ei cer coborârea prețurilor de vânzare de la compania producătoare sau solicită o creştere a calității produselor şi serviciilor, ceea ce

---

[19] Constantin Brătianu, *Management strategic,* Editura Universitaria, Craiova, 2003, pp. 93-94.

conduce la o creştere a costurilor. Atunci când cumpărătorii reprezintă o forţă slabă, compania producătoare poate creşte preţurile şi deci, poate obţine profituri mai mari.

Situaţiile tipice când companiile care cumpără produse şi servicii au putere asupra companiilor care produc şi se află în mediul extern competiţional sunt[20]:

- structura competiţională este fragmentată, iar companiile care cumpără sunt puţine şi foarte puternice.
- cumpărătorii solicită cantităţi foarte mari de produse şi pot negocia pe ansamblu preţul lor.
- cumpărătorii au de unde să aleagă şi atunci îşi exercită puterea lor de negociere pentru preţuri cât mai mici.
- cumpărătorii pot ameninţa furnizorii cu integrarea pe verticală.

5. Puterea de negociere a furnizorilor. Furnizorii îşi pot exercita puterea de negociere în raport cu firmele dintr-un sector de activitate prin ameninţarea că vor majora preţurile sau că vor reduce calitatea produselor şi a serviciilor pe care le furnizează capacitatea pe care o are respectivul sector de activitate de a-şi îmbunătăţi condiţiile de achiziţionare a produselor.

În funcţie de situaţia de pe piaţă, firmele pot adopta diverse *strategii concurenţiale*, pentru maximizarea profitului şi obţinerea unei poziţii mai bune în sectorul lor de activitate. Folosind generic termenul de „industrie” în sensul de „piaţă concurenţială”, Constantin Brătianu identifică următoarele tipuri de strategii concurenţiale[21]:

- strategii în industrii fragmentate (compuse dintr-un număr mare de companii mici şi mijlocii);
- strategii în industrii embrionare (create de companiile inovatoare care deschid drumul unor noi produse şi care desfăşoară o adevărată muncă de pionierat);
- strategii în industrii mature (care se caracterizează printr-un număr relativ mic de firme mari şi puternice chiar dacă există pe lângă acestea şi unele firme de mărime medie sau mică, orchestrarea competiţiei se face de către marile firme deoarece ele au cea mai mare putere de negociere şi de influenţare);

---

[20] Constantin Brătianu, *op. cit.,* p. 94.
[21] *Op. cit.,* pp. 144.-153.

- strategii în industrii în declin (când piața totală asociată acestor industrii începe să se restrângă - de exemplu industria tutunului, industria oțelului şi în unele țări transportul de călători pe căile ferate).

Tabelul 1.1. Strategii concurențiale (competiționale)

Strategii în industrii fragmentate	Focalizarea pe un anumit produs sau grup de produse. Realizarea unui lanț de companii similare, pentru o putere de cumpărare sporită. Franciza[22]. Integrarea pe orizontală, pentru realizarea de economii de scară.
Strategii în industrii embrionare	Valorificarea propriilor inovații şi invenții pentru realizarea de produse şi servicii şi punerea lor pe piață. Valorificarea propriilor inovații şi invenții printr-un joint-venture cu o altă firmă sau printr-o alianță cu o firmă mai puternică. Vinderea licenței sau a patentului unor alte firme şi lăsarea pe seama acestora a realizării produselor şi punerii lor pe piață.
Strategii în industrii mature	Generarea unei game cât mai variate de produse. Reducerea prețurilor. Menținerea unui exces de capacitate.
Strategii în industrii în declin	Strategia de lider, pentru preluarea procentului de piață al firmelor care părăsesc industria în declin. Strategia de nişă comercială, când o firmă poate produce pentru o nişă de piață în care declinul este mult mai lent decât declinul pe ansamblul industriei, datorită unei cereri oarecum stabile din partea consumatorilor. Strategia de recoltare, când firma nu are suficientă putere de a rezista competiției şi decide ca într-un viitor apropiat să se retragă din industria care se află în declin. Ca urmare, în firma respectivă se taie orice investiție. Chiar dacă firma începe să piardă gradual din piața aferentă, pe ansamblu se obține o creştere a veniturilor. Strategia de dezinvestiție, când firma care anticipează declinul înaintea altora şi care nu posedă competențe fundamentale care să o susțină în competiție începe să-şi vândă din tehnologii celorlalte firme care rămân în competiție.

Sursa: Adaptare după Constantin Brătianu, *Management strategic,* Editura Univesitaria, Craiova, 2003, pp. 144-153.

Prin activitățile desfăşurate, firmele caută să îşi maximizeze profitul şi să îşi mențină sau să îmbunătățească poziția deținută la un moment dat pe piață. De aceea,

[22] Din punct de vedere juridic, franciza (franşiza) este un contract între două sau mai multe persoane, având ca obiect acordarea unei concesiuni, prin care o persoană numită francizat (franchiser) primeşte de la o altă persoană - francizor – dreptul de a se angaja în producerea, ofertarea, vânzarea, distribuirea unor bunuri sau servicii pe baza unui plan general de afaceri elaborat de francizor. Exemplu: McDonald's.

permanenta supraveghere a pieței, delimitarea propriilor coordonate față de restul concurenților, al produselor acestora şi față de consumatori reprezintă un imperativ, care se transformă în strategii de competiție, cu repercusiuni asupra rezultatelor finale ale firmei.

Probleme de discutat:

1. Care este raportul dintre macroeconomie şi microeconomie?
2. Care sunt modalitățile de înțelegere a pieței? Care sunt modalitățile de exprimare a capacității pieței? Cum se descrie ciclul de viață al pieței?
3. Care sunt tipurile de comportament concurențial?
4. Care sunt cele cinci forțe concurențiale din modelul lui Porter şi care este influența lor asupra sectoarelor de activitate?
5. Care sunt strategiile competiționale (concurențiale)?

Aplicații:

1. Luați o piață de produs la alegere din România. Identificați principalii concurenți, stadiul sectorului de activitate şi comportamentul concurențial. Aplicați modelul lui Porter şi concluzionați cu privire la evoluțiile probabile ale acestei piețe.

2. Scrieți un eseu despre condițiile în care cumpărătorii dintr-o industrie reprezintă un factor cu putere mare de negociere. Exemplificați.

3. Sunteți proprietarul unui hotel de trei stele, în Braşov, la început de drum. În această calitate, mergeți la bancă pentru a solicita un împrumur destinat extinderii activității dvs., prin construcția a trei noi unități de cazare în zonă, ca urmare a faptului că sunteți convins de succesul posibil. Ofițerul de credit vă solicită, în acest sens, o scurtă analiză a mediului extern competițional în industria hotelieră romanaească, cu particularizare pe zona Braşovului.

Realizați o diagramă a celor cinci forțe (pornind de la modelul lui Porter) pentru industria hotelieră din România şi discutați pe scurt atuurile şi slăbiciunile în cazul fiecăreia dintre forțele identificate.

Curs 2. Elemente fundamentale de macroeconomie

Macroeconomia reprezintă analiza economiei naționale în ansamblu, utilizând indicatori cum ar fi: nivelul prețurilor, inflația, şomajul, PIB, cursul de schimb, precum şi o serie de modele matematice construite pe baza variabilelor care caracterizează diverse aspecte ale sistemului economiei naționale. În centrul atenției teoriilor macroeconomice se află, în final, rolul pe care statul îl are în întreg contextul economic; din aceste teorii derivează cerințe adresate politicii economice.

Macroeconomia este importantă pentru toți oamenii de afaceri, căci elementele sale influențează deciziile şi activitățile investitorilor, producătorilor, distribuitorilor, importatorilor şi exportatorilor din toate țările. De multe ori, diferența fundamentală se reduce la creştere şi profitabilitate versus stagnare, nu doar la nivel de economie, ci şi de sectoare de activitate specifice. Studiul elementelor de macroeconomie permite identificarea unora dintre cei mai importanți factori de influență asupra mediului de afaceri şi, în particular, asupra firmelor. De aceea, macroeconomia mai este considerată şi *studiul mediului economic al afacerilor*[23].

Analiza macroeconomică urmăreşte să răspundă la o serie de probleme de primă importanță, cum sunt[24]:

- cum poate fi mărit venitul național al unei țări şi cum poate fi el just distribuit;
- care sunt cauzele ciclurilor de afaceri şi ce remedii există pentru controlul riscurilor ce rezultă din amplitudinile acestora;
- cum se poate îmbunătăți ocuparea forței de muncă şi reduce şomajul prin „administrarea cererii" în direcția asigurării unui nivel suficient;
- cum poate fi controlată inflația;
- care sunt modalitățile de diminuare a efectelor negative ale „administrării cererii" prin acțiuni asupra ofertei, care să îmbunătățească efortul, productivitatea şi eficiența;
- cum putem ține sub control aspectele negative ale evoluției economice şi sociale, precum sărăcia şi poluarea;

---

[23] John Sloman, *Economic Environment of Business,* Financial Times/Pearson Education Limited, London, 2004.

[24] Constantin Popescu, Ilie Gavrilă, Dumitru Ciucur, *Teorie economică generală. Volumul II. Macroeconomie,* Editura ASE, 2005, ediția online, loc de regăsire: http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap14.

- cât de mult se poate deschide o economie în relațiile cu alte țări, astfel încât interdependențele globalizării să nu o distrugă.

Mai departe, vom trece în revistă principalele concepte studiate la nivel de macroeconomie, plecând de la definițiile date de Popescu *et al*[25] şi luând în considerare cele mai importante politici statale, cu impactul direct sau indirect al acestora asupra activității firmelor.

Politica bugetară reprezintă teoria şi acțiunile guvernamentale referitoare la veniturile şi cheltuielile publice, căile şi mijloacele de concentrare a încasărilor, tipurile şi mărimea cheltuielilor prin care se poate interveni direct pentru atenuarea şocurilor şi disfuncționalităților, pentru relansarea economiei etc. Politica bugetară se reflectă în bugetul public național definit ca document-program anual al statului, exprimând veniturile şi cheltuielile publice ale țării. *Veniturile bugetului* de stat cuprind încasările din: impozite directe, impozite indirecte, ca şi resursele financiare nefiscale. *Cheltuielile bugetului* de stat reflectă funcțiile statului şi se concretizează în cheltuieli pe următoarele destinații: educație, cultură, ştiință, sănătate, protecție socială, ordine publică, apărare națională, justiție, administrație publică, protecția mediului natural etc.

O politică bugetară expansionistă înseamnă cheltuieli bugetare sporite, de care nu beneficiază numai ansamblul societății, ci şi firmele care contribuie la realizarea respectivelor obiective. De exemplu, cheltuielile bugetare sporite pot fi oportunități de afaceri pentru companiile din construcții (de exemplu, de autostrăzi sau de şcoli), pentru agenții economici care sunt implicați în gestionarea deşeurilor şi în producția de echipamente destinate reducerii gradului de poluare etc. De asemenea, decizia statului de a investi banii publici în construirea unor autostrăzi poate duce la reduceri semnificative de costuri de logistică pentru comercianți, influențându-le pozitiv marja de profit.

Politica fiscală reprezintă teoria şi practica economică referitoare la conținutul impozitelor, la tipologia lor şi la funcțiile acestora în contextul veniturilor bugetare. Ea constă într-un set de decizii guvernamentale prin care se urmăreşte influențarea activității economico-sociale cu ajutorul mobilității veniturilor şi cheltuielilor bugetului public. *Sistemul fiscal* este componenta esențială a acestei politici, incluzând toate impozitele şi

[25] *Op. cit.*

alte venituri pe care statul le încasează prin organele sale specializate, potrivit unor reglementări legislative corespunzătoare.

În mod natural, reducerea fiscalității este o puternică armă pentru creşterea economică, ca urmare a incitării firmelor la investiții sau la reducerea prețurilor, ceea ce se poate reflecta în creşterea vânzărilor. Dacă plecăm de la ipoteza că scopul oricărui întreprinzător este obținerea de profit şi că profitul se determină ca diferență între venituri şi costuri, putem sesiza că nivelul fiscalității poate influența chiar intrarea sau menținerea unei firme pe piață. Prin urmare, dacă guvernul decide să crească nivelul impozitelor, rezultatul poate fi ieşirea voluntară sau involuntară, prin faliment, a unui număr de firme de pe piață. La fel, reducerea fiscalității poate crea premise favorabile pentru intrarea pe piață a unor noi investitori, care intuiesc posibilitatea de a obține un profit.

Politica în domeniul concurenței poate fi şi ea vitală. În anumite condiții, pe piață ar putea apărea monopoluri sau oligopoluri care ar avea forța economică de a-şi elimina concurenții mai mici, fie prin înghițire, fie prin falimentare. În aceste cazuri, intervenția statului ar putea determina creşterea gradului de acces pe piață al comercianților, de regulă prin aplicarea de măsuri antitrust, care presupun limitarea puterii monopoliste a unor comercianți. În acelaşi timp însă, statul poate acționa şi în sens contrar, limitând accesul comercianților în anumite domenii şi încurajând concentrarea acestora, de exemplu prin emiterea unor licențe de activitate.

Creşterea economică înseamnă, prin conținutul său, o evoluție pozitivă, ascendentă a economiilor naționale, pe termen mediu şi lung, dar care nu exclude oscilații conjuncturale, chiar şi regrese economice temporale. „Creşterea economică negativă” sau descreşterea economică evidențiază acea situație în care, pentru un anumit timp, rezultatele macroeconomice pe locuitor au o tendință de scădere, menținându-se însă sub control o serie de corelații fundamentale de echilibru, ceea ce presupune compromisuri rezonabile pe planurile eficienței economice şi al bunăstării sociale.

Creşterea economică poate fi măsurată prin intermediul unor indicatori sintetici semnificativi pentru aprecierea dinamicii economice a unei țări. Din multitudinea acestor indicatori, o semnificație relevantă o au *produsul intern brut*, *produsul național brut* şi *venitul național*, în termeni reali, atât total, cât şi pe locuitor.

Dezvoltarea economică nu este sinonimă cu creşterea economică, surprinzând simultan aspecte cantitative, calitative şi structurale ale evoluției economice, în corelație cu evoluția demografică şi problematica generală a omului, ca şi cu evoluția echilibrului ecologic. Creşterea economică pune accent pe latura cantitativă a dezvoltării economice, în special pe producția de bunuri şi servicii, pe când dezvoltarea economică se referă şi la schimbări din economie asupra nivelului de trai, a modului de viață, de gândire şi de comportament al oamenilor, asupra eficienței utilizării resurselor economiei naționale şi asupra mecanismelor funcționale ale sistemului economic.

Multă vreme, economiştii au crezut că o creştere economică dovedită este un veritabil panaceu pentru țările în curs de dezvoltare. Experiențele dezamăgitoare ale unor state precum Ecuadorul sau Malaiezia au arătat contrariul. PIB, de exemplu, nu este neapărat un indicator foarte potrivit, căci el înregistrează şi producția unor servicii *neproductive* pentru societate, precum cele de pază a deținuților, cheltuielile suplimentare pentru apărare şi securitate etc. Mai mult, o țară poate înregistra statistic creştere economică, dar industriile sale naționale pot intra în colaps, iar companiile sale să fie defavorizate în contexte de deschidere a pieței.

Piața muncii reprezintă ansamblul actelor de vânzare-cumpărare a forței de muncă, a relațiilor specifice acestora, ce au loc într-un spațiu economic; ea relevă întâlnirea cererii cu oferta de muncă, stabilirea, pe această bază, a condițiilor pentru angajarea salariaților, negocierea şi fixarea salariilor în funcție de performanțele lucrătorilor, realizarea moblității salariilor şi forței de muncă pe locuri de muncă, firme, zone etc. Piața muncii este reglementată în cel mai înalt grad şi înregistrează cele mai multe influențe din partea multor factori. *Şomajul* este o stare negativă a populației active disponibile, care nu găseşte locuri de muncă, din cauza dereglării relației dintre dezvoltarea economiei, ca sursă a cererii de muncă şi evoluția populației, ca sursă a ofertei de muncă. În condițiile contemporane, şomajul este considerat un dezechilibru al pieței muncii naționale, adică dezechilibru între cererea globală de muncă şi oferta globală de muncă.

Politicile de ocupare reprezintă un ansamblu de măsuri elaborate de stat pentru a interveni pe piața muncii, în scopul stimulării creării de noi locuri de muncă, al ameliorării adaptării resurselor de muncă la nevoile economiei, al asigurării unei fluidități

şi flexibilităţi eficiente pe piaţa muncii, diminuându-se astfel dezechilibrele, disfuncţionalităţile de pe piaţa muncii.

Politicile de ocupare sunt pasive şi active[26]. *Politicile pasive de ocupare* sunt acelea care pornesc de la nivelul ocupării considerat dat şi urmăresc găsirea de soluţii pentru angajarea excedentului de resurse de muncă. Dintre măsurile de politică pasivă de ocupare putem enumera: reducerea duratei muncii; diminuarea vârstei de pensionare; creşterea perioadei de şcolarizare obligatorie; sporirea numărului locurilor de muncă cu program zilnic redus şi atipic; restricţionarea sau interzicerea imigrărilor etc. *Politicile active de ocupare* sunt acelea ce presupun un ansamblu de măsuri, metode, procedee şi instrumente cu ajutorul cărora se urmăreşte sporirea nivelului ocupării. Acest ansamblu cuprinde măsuri menite să favorizeze accentuarea mobilităţii populaţiei active, precum şi crearea de noi locuri de muncă pe bază de investiţii. Dintre măsurile de politică activă de ocupare cele mai relevante sunt: ameliorarea conţinutului învăţământului de toate gradele; îmbunătăţirea orientării şcolare şi profesionale a tinerilor, aceasta corelându-se şi cu cerinţele reconversiei forţei de muncă; stimularea mobilităţii persoanelor active spre noile locuri de muncă; încurajarea cercetării ştiinţifice pentru extinderea activităţilor economico-sociale; extinderea măsurilor ecologice; amplificarea investiţiilor ca act economic fundamental, cu cea mai mare capacitate de a crea locuri de muncă etc.

Politicile de ocupare sunt una dintre părţile macroeconomiei cu incidenţă deosebit de importantă asupra mediului de afaceri. De exemplu, restricţionarea imigrărilor poate duce la imposibilitatea găsirii, de către firme, a unor resurse umane ieftine. La fel, reducerea programului de lucru (şi, implicit, necesitatea plăţii de ore supliementare duce la creşterea costurilor salariale).

Piaţa monetară este o piaţă specială care are rolul de a compensa excedentul cu deficitul de monedă existent la diferiţi agenţi economici şi de a regla cantitatea de monedă în economie în condiţiile unui preţ specific – rata dobânzii. *Politica monetară* reprezintă ansamblul obiectivelor, instrumentelor, măsurilor şi metodelor prin care autorităţile publice abilitate caută să influenţeze condiţiile macroeconomice prin ajustarea cererii şi ofertei de bani. Obiectul fundamental al politicii monetare îl constituie stabilitatea preţurilor împreună cu limitarea inflaţiei şi menţinerea valorii interne şi

---

[26] *Idem.*

externe a monedei. Responsabilitatea înfăptuirii acestor obiective revine Băncii Naționale.

Prin instrumentul rata dobânzii, politica monetară influențează mediul de afaceri ca urmare a incidenței directe asupra investițiilor agenților economici, în sens invers proporțional.

Inflația este creșterea generalizată (şi de durată) a prețurilor şi de reducere a puterii de cumpărare a unității monetare. Chiar dacă prețurile nu cresc la absolut toate sortimentele şi categoriile de bunuri, totuşi procesul este prezent la marea majoritate a acestora: bunuri de consum şi de capital, salarii, prețuri ale activelor financiare şi monetare, prețul banilor etc. Există şi unele creşteri de prețuri care nu sunt expresia inflației: dacă crește calitatea intrinsecă a unor bunuri economice marfare pe care cumpărătorii o percep; intervin şocuri vremelnice asupra cererii şi/sau ofertei agregate; apare un accident de aprovizionare pe o piață sau câteva etc. prețurile cresc, iar apoi revin la nivelul anterior etc.

În general, perioadele inflaționiste sunt destul de neprielnice mediului de afaceri, ca urmare a caracterului de instabilitate, dar pot reprezenta şi excelente oportunități în cazul unor previzionări corecte. Fenomenul inflației determină, la nivelul firmei, o creştere nominală a valorii care, însă, nu afectează în mod uniform parametrii săi financiari[27]. Dacă firma parcurge o perioadă de creştere economică, atunci consecințele fenomenului inflaționist vor fi suportabile; invers, dacă parcurge o stagnare a vânzărilor, inflația va fi o povară în plus. Inflația antrenează o creştere nominală a cifrei de afaceri ca urmare a impactului creşterii costurilor asupra prețului de vânzare, dar aceasta nu înseamnă că şi profitul creşte la fel. De aceea, în perioade caracterizate de inflație se accentuează tendința spre investiții pasive, a căror valoare finală este importantă (terenuri, construcții etc.)[28].

În anumite situații, percepția asupra inflației poate fi foarte diferită de evoluția sa reală. Un exemplu interesant în acest sens l-a constituit trecerea la moneda unică euro în 2002. De fapt, principala polemică legată de introducerea euro în toate statele membre s-a referit la subiectul inflației. Într-adevăr, au existat creşteri reale ale prețurilor, însă mai

[27] Mihai Toma, Felicia Alexandru, *Finanțe şi gestiune financiară de întreprindere,* Editura Economică, Bucureşti, 1998, p. 396.
[28] *Idem.*

interesant este că, în general, cetățenii Zonei Euro au perceput inflația ca fiind mult mai mare decât cea reală, în toată perioada 2002-2005. Astfel, în momentul introducerii fizice a euro, în ianuarie 2002, percepția asupra inflației era, în statele membre, foarte aproape de nivelul său real, cu doar o diferență de 0,1%. În ianuarie 2003, cetățenii percepeau nivelul inflației la 4%, deşi ea era de doar 2,2%[29]. Abia la începutul lui 2005 percepția a fost concordantă cu nivelul real. Trei aspecte au stat la originea acestei probleme[30]:

1. au existat creşteri de prețuri abuzive la serviciile de proximitate (cafenele, restaurante, saloane de coafor etc.). Aceste cheltuieli nu contează foarte mult în calcularea indicelui prețurilor de consum (nimeni nu îşi cheltuieşte, de exemplu, jumătate din salariu la coafor), dar sunt foarte vizibile în viața cotidiană şi contribuie, astfel, la distorsionarea percepției;
2. există aşa-numitele "costuri de menu": foarte mulți operatori au devansat sau au amânat adaptarea tarifelor (de exemplu, menu-urile în restaurante) din motive practice, astfel încât să coincidă cu introducerea euro. O asemenea concentrare a ajustărilor într-o singură zi duce la un număr mai mare decât media de prețuri care variază, ceea ce poate nelinişti consumatorii;
3. distorsionarea percepției a fost posibilă şi ca urmare a nefamiliarizării suficiente a consumatorilor cu noile valori.

Un alt element important al macroeconomiei, cu incidență asupra mediului de afaceri, este reprezentat de *piața de capital*. Este piața titlurilor financiare cu o durată mai mare de un an, în care se includ instrumente ce exprimă drepturi şi obligații pe o perioadă mai mare de un an, acțiuni, obligațiuni şi titluri de ipotecă.

Această piață este foarte relevantă pentru agenții economici, ca urmare a posibilităților crescute de finanțare pe care le oferă, fiind o alternativă interesantă, de exemplu, la finanțarea prin credite bancare. Tot mai multe companii aleg varianta listării la bursă, pentru a obține fonduri care să le permită asigurarea resurselor financiare necesare dezvoltării de noi investiții. În plus, listarea la bursă poate aduce şi alte beneficii pentru firme: o vizibilitate sporită în rândul partenerilor actuali şi potențiali, publicitate gratuită. Un exemplu foarte cunoscut în România îl reprezintă listarea la bursă a firmei

---

[29] Comisia Europeană, *Did the Euro Cause Prices to Rise? Perceptions and Reality,* 2005, p. 2.
[30] Benjamin Angel, *L'Union economique et monétaire,* Editions Ellipses, Paris, 2006*,* p. 61.

Flamingo Internațional care, în urma închiderii ofertei publice inițiale (procesul prin care o firmă pune în vânzare acțiuni nou emise), a obținut suma de 12 milioane euro din vânzarea noilor acțiuni, sumă destinată finanțării a cinci proiecte de dezvoltare[31].

Piața valutară sau a schimburilor valutare reprezintă totalitatea tranzacțiilor de vânzare-cumpărare de diferiți bani naționali, inclusiv reglementările şi instituțiile aferente. Această piață se realizează oriunde se întâlnesc cererea şi oferta de diferiți bani naționali, având rolul să atragă mijloacele de plată internaționale sub formă de bancnote, monede divizionare, instrumente de plată şi credit emise în monedă străină. Elementele specifice pieței schimburilor valutare sunt**:** agenții economici autorizați să realizeze operațiuni cu valută; normele legale privind organizarea, desfăşurarea şi controlul operațiunilor cu valută; metodologia de determinare a cursului valutar şi de protecție a acestora prin acțiunea băncii naționale; timpul în care funcționează piața valutară; riscul şi profitul pe piața valutară[32].

Piața valutară influențează activitatea companiilor mai ales la nivel de importuri şi exporturi, afectând câştigurile care pot rezulta de pe urma diferențelor de curs valutar. Riscul valutar are o puternică influență negativă asupra tranzacțiilor comerciale şi financiare. De exemplu, exportatorul este supus unui astfel de risc în două situații: când moneda națională creşte sau când moneda contractului scade. Astfel, dacă moneda națională se întăreşte în raport cu deviza X, exportatorii care au contracte în X, vor câştiga mai puțină monedă națională. De aceea, întreprinzătorii trebuie să se asigure suplimentar împotriva riscului valutar, prin tehnici specifice comerciale şi financiare şi urmărind politica valutară a Băncii lor naționale.

Poate că cea mai importantă problemă a macroeconomiei cu reflectare asupra afacerilor se referă la *înțelegerea ciclurilor economice,* pentru a se putea previziona nivelul cererii şi al ofertei la un moment dat. Firmele trebuie să fie foarte atente la proiectele de investiții pe care le dezvoltă, deoarece ciclurile economice le vor afecta întotdeauna profitabilitatea[33]. Astfel, companiile care iau decizii nedocumentate ajung să sufere din punct de vedere financiar, în timp ce firmele care înțeleg principalele elemente

---

[31] Rodica Orjanu, "Piața de capital, o alternativă de finanțare", *Săptămâna financiară,* nr. 22, 1.08.2005, ediția online, loc de regăsire: http://www.sfin.ro/articol_1938/piata_de_capital__o_alternativa_de_finantare.html.
[32] Constantin Popescu *et al*, *op. cit.*, loc de regăsire: http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap14.
[33] David Begg, Damian Ward, *op. cit.,* p. 209.

de macroeconomie şi îşi planifică expansiunea şi consolidarea afacerii la momentele potrivite au mai multe şanse să prospere.

Ciclul economic se defineşte ca fiind compus din expansiuni care se produc aproape în acelaşi timp în numeroase sectoare de activitate, fiind urmate de recesiuni, de contracții şi de reluări generalizate în faza de expansiune a ciclului următor. Cea mai nefastă etapă a unui ciclu economic este cea de criză gravă, cunoscută şi sub numele de „depresie”. De regulă, cele mai grave crize debutează cu câte un crah (căderea brutală a unei categorii de active – de exemplu, crahul acțiunilor firmelor americane de Internet din 2000), urmat de repercusiuni precum creşterea ratei şomajului, falimente numeroase, tensiuni sociale şi, de multe ori, creşterea inflației. Recesiunile sunt considerate crize economice lejere. În ciuda aspectelor mai puțin faste, perioadele de recesiune pot fi ocazii interesante pentru afaceri. Astfel, scăderea veniturilor consumatorilor în perioade de recesiune este o oportunitate pentru creşterea afacerilor cu bunuri mai ieftine, de calitate inferioară. De exemplu, putem vedea creşterea vânzărilor în această perioadă la mărcile proprii ale supermarketurilor, la automobilele second hand sau cu valoare adăugată mică.

Firmele activează întotdeauna într-un mediu economic dinamic – de aceea, ele trebuie să fie capabile să prospere atât în perioade de expansiune, cât şi de recesiune, ceea ce înseamnă câ vânzările lor depind în mare măsură de „citirea” ciclurilor economice, prin înțelegerea teoriilor fundamentale, dar şi prin învățămintele experienței[34]. O bună planificare şi pegătirea activității firmei pentru diverse schimbări economice reprezintă un element crucial pentru asigurarea succesului financiar. De aceea, înțelegerea mediului macroeconomic este de importanță crucială pentru afaceri, în general.

Probleme de discutat:

1. Care este impactul politicii bugetare asupra companiilor? Dar al politicii fiscale?
2. Ce relevanță are politica valutară a unei țări asupra mediului de afaceri? Dar politica monetară?
3. Care este relevanța cunoaşterii ciclurilor economice pentru o firmă oarecare?
4. Explicați de ce un portofoliu de produse de calitate normală, dar şi de calitate inferioară, este un element care ajută o firmă să suporte profitabil un ciclu

[34] *Ibidem,* p. 223.

economic. Ce credeți despre impactul unui asemenea portofoliu asupra imaginii mărcii respectivei companii? Exemplificați.

Aplicații:

1. Considerați următoarea situație: economia a crescut în ultimele 12 luni, iar vânzările sunt, la rândul lor, în creştere. Totuşi, profiturile sunt în scădere. Este acum un moment bun pentru investiții in capacități suplimentare de producție? Argumentați pentru un caz concret, la alegere.

2. Considerați următoarea situație: toate analizele arată că economia pare a fi în plină creştere: PIB-ul este în creştere, se anunță intrarea a tot mai multor firme străine pe piață. Totuşi, semnalele de pe piața de capital sunt îngrijorătoare: investitorii străini se retrag masiv şi analiştii prognozează o posibilă depreciere a monedei naționale. Pentru a putea ține în frâu în inflația, este posibil, după cum afirmă publicațiile economice, ca Banca națională să crească nivelul ratei dobânzii. Este acum un moment bun pentru dezvoltarea de capacități suplimentare de producție? Argumentați.

Curs 3. Impactul globalizării asupra economiei

Fenomenul globalizării nu este nici pe departe nou. Totuşi, ultimele decenii au fost marcate de puternice influențe pe plan economic, cultural şi social, puse pe seama globalizării, o realitate foarte controversată, dar evidentă, de adâncire a relațiilor de interdepedență dintre diferitele categorii de subiecți, statali şi non-statali, de pe scena internațională.

Paul Dobrescu[35] consideră că „globalizarea nu reprezintă, simplu, politica uşilor deschise; ea întruchipează mai degrabă un proces care deschide uşile multor probleme grave ale scoietății contemporane, cum sunt consecințele sociale ale dezvoltării, rolul statului în stăpânirea proceselor definitorii ale lumii contemporane, raportul dintre globalism şi regionalism, dintre partea dezvoltată a lumii şi cea în curs de dezvoltare". Globalizarea este un fenomen complex, care afectează profund atât mediul de afaceri, cât şi societatea, în ansamblu.

Vom analiza mai departe cele mai importante aspecte ale globalizării în raport cu economia. *Globalizarea economică* se poate defini ca fiind „procesul de integrare a economiilor naționale distincte ca urmare a amplificării fluxurilor transfrontaliere, integrare ce diminuează importanța granițelor naționale pentru derularea activităților economice"[36]. Principalele modalități de realizare a globalizării economice sunt:

- schimburile comerciale internaționale;
- amplificarea fără precedent a fenomenului de transnaționalizare (mai ales sub forma firmelor multinaționale);
- mişcarea internațională a factorilor de producție, mai ales a capitalului;
- difuziunea internațională a cunoştințelor ştiințifice şi tehnice.

Globalizarea economică este un catalizator al oportunităților de afaceri, dar şi un generator de noi riscuri, prin principalele sale caracteristici, pe care le vom trece în revistă mai jos.

---

[35] Paul Dobrescu, *Geopolitica,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2003, p. 393.
[36] Sterian Dumitrescu, Ana Bal, *Economie mondială,* Ediția a II-a, Editura Economică, Bucureşti, 2002, p. 403.

1. Globalizarea economică favorizează extinderea liberalizării circulației internaționale a mărfurilor, serviciilor, capitalurilor, persoanelor şi cunoştinţelor. Liberalizarea fluxurilor de capital în din ce în ce mai multe ţări duce la creşterea investiţiilor străine directe, dar şi la atragerea de capitaluri speculative, care, în caz de criză, o amplifică prin retragerea lor imediată de pe o anumită piaţă.

Liberalizarea fluxurilor comerciale cu bunuri este favorizată de existenţa unor organisme internaţionale special constituite, precum Organizaţia Mondială a Comerţului (OMC). Urmaşă a GATT (Acordul General pentru Tarife şi Comerţ), OMC promovează diminuarea obstacolelor tarifare şi netarifare din calea fluxurilor comerciale internaţionale. Există însă şi nenumărate critici, care arată că această liberalizare nu este benefică pentru ţările mai puţin dezvoltate, care ar avea nevoie de practici protecţioniste, pentru asigurarea unui climat de creştere al fragilelor economii naţionale – există voci care consideră că producătorii naţionali nu au nici o şansă în concurenţă directă cu giganticele firme multinaţionale.

Liberalizarea cunoştinţelor tehnice şi tehnologice este posibilă, în principal, ca urmare a mondializării mijloacelor de comunicare. Este o bună ocazie pentru companii din ţări diverse de a produce noutăţi, dar implică, în acelaşi timp, necesitatea adaptării foarte rapide la schimbări şi alocarea de tot mai multe fonduri pentru cercetare-dezvoltare, pe care firmele mici, din statele în dezvoltare, nu şi le permit.

Liberalizarea circulaţiei persoanelor ca forţă de muncă este cel mai lent fenomen al globalizării economice şi este, în continuare, strict supus legislaţiilor naţionale. Totuşi, atunci când capătă dimensiuni largi, poate afecta grav mediul de afaceri. De exemplu, deschiderea graniţelor Italiei şi Spaniei, cu precădere, pentru forţa de muncă ieftină din Estul Europei, a dus la ceea ce numim azi „criza moale a muncitorilor” în România. La modul concret, în prezent se estimează un deficit important de mână de lucru specializată în mai multe sectoare de activitate ale economiei româneşti, precum construcţiile, industria auto, industria textilă, alimentară, a lemnului şi a mobilei. Problema a fost recunoscută oficial şi de autorităţi, care o consideră un posibil obstacol în calea creşterii economice a României în perioada 2007-2008[37].

[37] Ştire Mediafax din 4 august 2007, loc de regăsire: http://www.mediafax.ro/economic/pacuraru-criza-fortei-munca-bloca-cresterea-economica-audio.html?1686;872427.

Liberalizarea factorilor de producție este vizibilă şi în activitățile de dereglementare, de retragere a statului din poziția de agent economic intern din industrii ca cea a telecomunicațiilor, a transpoturilor aeriene, a energiei etc., supuse unor ample procese de privatizare. Acest fenomen a favorizat apariția concurenței în sectoarele supuse dereglementării, dar şi internaționalizarea, în multe cazuri, a unor activități interne. De exemplu, dacă ne uităm la marile privatizări din economia românească, observăm că ele au dus, aproape întotdeauna, la preluarea respectivelor companii de firme multinaționale (Petrom de firma austriacă OMV, BCR de banca austriacă Erste, BRD de banca franceză Société Générale, Distrigaz Nord de compania germană EON etc.).

2. Globalizarea economică este favorizată şi, la rândul său, favorizează dezvoltarea firmelor multinaționale. Fenomenul de transnaționalizare a cunoscut o extindere fără precedent ca urmare a valurilor succesive de achiziții şi fuziuni din economia mondială începând cu anii '90[38]. De exemplu, aproape toate marile sectoare de activitate sunt în prezent dominate de multinaționale formate prin fuziuni între puternice companii transnaționale, de origine națională diferită: Air France-KLM în industria aeronautică, Mittal-Arcelor în industria siderurgică, Renault-Nissan în industria auto etc. Firmele multinaționale creează un întreg circuit al factorilor de producție şi sunt la originea mutării internaționale a capacităților de fabricație către terți din diverse țări în curs de dezvoltare, cu forță de muncă cât mai ieftină.

Numit şi „modelul Nike”[39], acest proces s-a dovedit una dintre cele mai ieftine structuri de producție, bazată pe subcontractori. Este un fenomen care ajută marile corporații să păstreze cheltuielile cât mai jos, asigurându-şi o marjă ridicată de profit. În acelaşi timp, prezintă un dublu efect negativ: pe de o parte, poate duce la creşterea şomajului şi tensiuni sociale în țările de origine, unde se închid vechile fabrici; pe de altă parte, deşi se creează locuri noi de muncă în alte state, precum cele asiatice, acestea sunt foarte prost plătite şi rămân astfel, ca urmare a presiunii păstrării unor costuri de producție cât mai joase – ceea ce duce la proliferarea sărăciei în aceste state.

---

[38] *Ibidem,* p. 410.
[39] Naomi Klein, *No logo. Tirania mărcilor,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 183.

Pentru păstrarea profiturilor, multinaționalele sunt angajate, ca orice firmă, în scăderea costurilor şi în crearea de noi motive de consum, care să ducă la posibilitatea vânzării unor produse la prețuri relativ ridicate. Este fenomenul creării şi dezvoltării de mărci, prin concentrarea unei părți importante a activității asupra proceselor de marketing, mai ales în industrii ca cea a textilelor, cosmeticelor, încălțămintei. Un exemplu în acest sens dat de Naomi Klein[40] se referă la închiderea a 11 fabrici în SUA de către compania Levi Strauss în 1996-1997, ca urmare a scăderii cu 4% a cifrei de afaceri (0,3 miliarde dolari). Totuşi, deşi firma declara atunci că se concentra pe reducerea costurilor şi limitarea pierderilor, în 1997, Levi's urma să lanseze o inedită campanie de publicitate, de peste 90 milioane de dolari, ca urmare a noului său model de afaceri, orientat către marcă.

„Modelul Nike" este un simptom al globalizării economice, cu multiple consecințe: pe de o parte, forța mărcilor globale duce la modificarea obiceiurilor de consum. Consumatorii au multiple posibilități de alegere şi devin tot mai pretențioşi, ceea ce duce la necesitatea alocării de noi bugete de cercetare-dezvoltare şi marketing. Pe de altă parte, pentru micii concurenți naționali, este tot mai dificilă dezvoltarea, iar uneori, chiar şi supraviețuirea, ca urmare a nevoii asigurării de bugete tot mai mari de marketing, pe care, de cele mai multe ori, nu şi le pot permite.

3. Globalizarea economică permite mediului de afaceri mai multe tipuri de oportunități, care trebuie cunoscute pentru a fi fructificate. Legea *avantajelor comparative* arată că statele ar trebui să îşi specializeze economiile în ceea ce pot face mai bine. Această idee a stat la baza unei practicii diviziunii internaționale a muncii şi a liberalizării circulației factorilor de producție. Raționamentul este simplu: țara X se specializează în producția de bunuri Y, urmând ca apoi să importe ceea ce nu produce. În realitate, chiar această idee poate fi sursă de inegalități, deoarece multe state în curs de dezvoltare sunt specializate în producția de bunuri cu valoare adăugată mică (de exemplu, materii prime minim prelucrate), neobținând suficiente venituri pentru bugete care să le permită o dezvoltare reală.

Pentru a putea dezvolta producția de bunuri în care o țară se specializează, conform teoriei avantajelor comparative, de multe ori, ea este nevoită să folosească

[40] *Ibidem,* p. 185.

instrumente de protecționism comercial: tarifare (de exemplu, taxe vamale) şi netarifare (legislații restrictive, cote de limitare a volumului importurilor etc.). Odată cu aderarea la instituții precum OMC, păstrarea acestor măsuri devine tot mai problematică, iar companiile naționale pot pierde lupta concurențială. Begg şi Ward[41] arată că, de exemplu, prin aderarea la OMC, China a plătit un preț ridicat. Pe de o parte, a atras investiții străine directe enorme, ca urmare a relaxării măsurilor protecționiste şi a stimulării atragerii investitorilor. Pe de altă parte, importul de produse alimentare şi din industria grea mult mai ieftine, a dus la pierderea a milioane de slujbe şi la migrări masive din zonele rurale în aglomerațiile urbane.

Principala lecție a acestui fenomen specific globalizării economice este, în consecință, că firmele naționale trebuie să învețe să înțeleagă impactul măsurilor pe care liberalizările şi renunțarea la barierele protecționiste le pot avea asupra profitabilității lor. Astfel, ele sunt nevoite să devină tot mai competitive, să anticipeze concurența şi să diversifice riscurile posibile, prin dezvoltări de noi produse sau de extinderi pe noi piețe.

4. Globalizarea economică este favorizată de fenomenul de integrare regională, cu o extindere importantă în anii '90 (Acordul Nord-American pentru Comerț Liber - NAFTA, Uniunea Europeană – UE).

Un aspect important al integării regionale este reprezentat de *integrarea economică*, definită drept eliminarea frontierelor economice[42] dintre două sau mai multe economii[43]. Relația dintre integrarea economică şi cea politică poate diferi de la caz la caz. În mod tradițional, integrarea inter-regională economică (din interiorul unei țări) implică o strânsă corespondență între integrarea economică şi integrarea politică națională. Conform lui Jan Tinberg (1954)[44], trebuie făcută distincția între integrarea *pozitivă* şi integrarea *negativă*[45]. Integrarea negativă reprezintă eliminarea, sub supraveghere continuă, a discriminării din normele şi politicile economice naționale.

---

[41] *Apud* Naomi Klein, o*p. cit.,* p. 355.
[42] Se înțelege prin frontieră economică orice demarcație peste care mobilitatea efectivă a bunurilor, serviciilor, a factorilor de producție şi a fluxurilor de comunicații este relativ scăzută. Frontierele economice nu sunt în mod obligatoriu sinonime cu frontierele teritoriale.
[43] Jacques Pelkmans, *Integrare economică. Metode şi analiză economică,* Ediția a II-a, Institutul European din România, Bucureşti, 2003, pp. 2-3.
[44] *Ibidem,* p. 7.
[45] Cuvintele „pozitiv" şi „negativ" nu au nici o valoare normativă în ceea ce priveşte bunăstarea ori alte aspecte, fiind doar un jargon.

Integrarea pozitivă se referă la transferul către instituții comune sau exercitarea comună, cel puțin a anumitor competențe. În practică, integrarea negativă şi cea pozitivă progresează împreună, chiar dacă cea negativă pare a fi mai uşor de aplicat, iar cea pozitivă este, mai degrabă, de domeniul politicii şi al birocrației.

O altă distincție importantă în înțelegerea conceptului de integrare economică constă în departajarea *integrării pieței* şi a *integrării politiciilor*[46]. Integrarea pieței este o noțiune comportamentală, indicând faptul că activitățile actorilor de pe piața din diferite regiuni sau state membre sunt racordate la condițiile cererii şi ofertei din întreaga Uniune (sau altă zonă relevantă). De obicei, aceasta se va materializa şi într-o circulație transfrontalieră semnificativă a bunurilor, a serviciilor şi a factorilor de producție. În comparație cu integrarea pieței, integrarea politicilor[47] este un concept mai puțin precis. Aceasta poate acoperi, de exemplu, tipuri foarte diferite de politici economice, utilizând diverse instrumente. În plus, gradul de „obligativitate" şi caracterul comun pot varia, de la consultare şi cooperare prin coordonare sau norme naționale armonizate, până la politici comune sau centralizare deplină. Mai mult, anumite elemente ale politicii sunt exprimate prin reglementări specifice, iar altele prin competențe care lasă o marjă largă de acțiune, a căror utilizare poate varia în timp şi care poate implica, de asemenea, mijloace non-reglementare, precum cheltuielile bugetare. De aceea, se consideră că integrarea politicilor nu poate fi măsurată în mod direct.

Cel mai discutat şi vizibil exemplu de integrare economică este Uniunea Europeană, cu precădere Zona Euro, cunoscută şi ca UEM (Uniunea Economică şi Monară). Apariția euro reprezintă un punct de cotitură în istoria economică. La baza UEM stă Tratatul de la Maastricht, intrat în vigoare la 1 ianuarie 1993, care condiționa aderarea la UEM de îndeplinirea criteriilor de convergență:

- stabilitatea prețurilor (inflația să fie de maxim 1,5% față de media ratelor inflației celor mai perfomante trei state comunitare în acest domeniu);
- deficitul bugetar să nu depăşească 3% din PIB-ul fiecărei țări;
- datoria publică să nu fie mai mare de 60% din PIB;

[46] *Op. cit.*, p. 6.
[47] *Idem*.

- rata dobânzii să fie de maxim 2% față de media pe termen lung a primelor trei state cele mai performante în acest domeniu.

Euro reprezintă un factor de stabilitate pentru afaceri, ca urmare a dispariției riscului valutar pentru agenții economici de pe piețele care fac acum parte din UEM. Pe de altă parte, speculatorii nu mai pot câştiga de pe urma diferențelor de schimb valutar.

România şi-a început drumul către Uniunea Europeană la 1 februarie 1993, dată la care a fost semnat Acordul de Asociere a României la Uniunea Europeană[48], document intrat în vigoare doi ani mai târziu. România a depus cererea oficială de aderare la Uniune în iunie 1995. În decembrie 1999, Consiliul European a decis deschiderea negocierilor de aderare cu România, alături de alte şase state. În perioada 1998-2006, Comisia Europeană a prezentat anual documente de evaluare privind parcursul european al României, aceste documente fiind de două tipuri: rapoarte privind stadiul pregătirilor în vederea aderării şi, respectiv, după semnarea Tratatului de Aderare, rapoarte comprehensive de monitorizare, în care era prezentat stadiul îndeplinirii angajamentelor asumate de România în negocierile de aderare. Tratatul de Aderare a României şi Bulgariei la UE a fost semnat la 25 aprilie 2005, la Luxemburg, de către România şi Bulgaria şi de către reprezentanții statelor membre ale Uniunii. Semnarea Tratatului de Aderare a fost precedată de obținerea avizului conform al Parlamentului European, care a fost acordat la 13 aprilie 2005, cu majoritatea voturilor parlamentarilor europeni. Ulterior semnării, Tratatul a fost supus procesului de ratificare în toate statele membre UE. După semnarea Tratatului de aderare, România a trecut de la statutul de candidat la cel de stat în curs de aderare, obținând calitatea de observator activ al activităților Uniunii.

Drumul către Uniunea Europeană a fost anevoios şi mai sunt încă multe de rezolvat. Cele mai mari provocări ale pregătirii aderării au fost de ordin politic, legislativ şi economic. În 2005, România a reuşit să ajungă la un PIB de 287,1863 miliarde RON[49], adică peste 100 de miliarde de dolari la cursul de 2,85 RON/$ (31.12.2005), după o evoluție sinuoasă. Astfel, în 1996, acest indicator manifesta o creştere de 3,9% față de 1995, dar 1997 a adus o scădere de 6,6%, urmată de o altă scădere în 7,9% în 1998 şi de

[48] Ministerul Afacerilor Externe, „Drumul României către Uniunea Europeană", loc de regăsire: http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=31814&idlnk=1&cat=3.
[49] Constantin Anghelache, *România 2006: starea economică înaintea aderării,* Editura Economică, Bucureşti, 2006, p. 252.

încă una, de 3,2% în 1999. Din 2000, PIB-ul României a avut o evoluție ascendentă, crescând cu 3%, în 2001 cu 5,3%, cu 4,8% în 2002, cu 4,9% în 2003, cu 8,4 în 2004 şi cu 4,1 în 2005[50]. Perioada pre-aderare a fost marcată şi de creşterea ratingului de țară: în 2005, calificativele acordate de Moody's Investors Service pentru România au ajuns la un nivel foarte încurajator: Ba1 pentru obligațiunile în valută, Ba2 pentru depozitele bancare în valută şi Aa3 pentru moneda locală[51]. O evoluție pozitivă, care marchează, deja, eforturile accelerate de pregătire a eforturilor de atingere a criteriilor de convergență, este dată de modificările ratei inflației: în 2005, aceasta s-a situat la 8,6%[52], iar rata media lunară coborâse de la 2,2% în 2001, la 1,4% în 2002, la 1,1% în 2003 şi la 0,7% în 2004[53]. Acestor rezultate, care țin de preocupările declarate ale Băncii Naționale de țintire a inflației în mod direct, li se adaugă un element care se înscrie în aceeaşi logică: denominarea, respectiv întărirea leului, cu efecte pozitive asupra indicelui de creştere a prețurilor, dar mai puțin benefice asupra exporturilor româneşti. 2014 este data preconizată pentru adoptarea euro în România, care nu beneficiază de o clauză de păstrare a monedei naționale (precum, de exemplu, Marea Britanie), ceea ce înseamnă că, în mod natural, mixul său de politici macroeconomice (mai ales fiscală şi monetară) este destinat pregătirii atingerii condițiilor pentru adoptarea, pe termen mediu, a monedei unice.

Odată cu intrarea în UE, România nu este numai pe drumul către euro, ci trebuie să îşi adapteze şi mediul de afaceri la noi cerințe. Asigurarea competitivității companiilor naționale este numai una dintre ele, deoarece au intrat, deja, în competiție directă cu restul agenților economici europeni. Această evoluție va fi din ce în ce mai marcată, ca urmare a modificărilor aduse şi pe plan instituțional de apartenența la Uniune. De exemplu, prin creşterea salariului minim pe economie, cheltuielile de producție vor creşte, la rândul lor. Astfel, o parte importantă a industriei textile, care lucrează în sistem

[50] *Idem*.
[51] *Ibidem,* p. 522.
[52] *Ibidem,* p. 344.
[53] Institutul Național de Statistică, http://www.insse.ro/publicatii/Romania_in_cifre.pdf.

lohn[54], va fi nevoită fie să se reorienteze (prin regândirea producției şi mai ales prin dezvoltarea componentei de marketing), fie va intra în faliment, nemaiputând rivaliza cu condițiile pe care clienții lor le găsesc în țările asiatice. Pe de altă parte însă, firmele româneşti vor putea accesa fondurile europene alocate țării noastre, ceea ce poate fi o soluție pentru asigurarea de proiecte profitabile de dezvoltare.

În concluzie, globalizarea, fenomen real, cu valențe pozitive şi negative, afectează toate economiile şi toate mediile de afaceri. Ceea ce contează pentru fiecare firmă este să urmărească şi să înțeleagă diversele fapte care decurg de aici; la fel şi pentru firmele din economii aflate în procese de integrare.

Probleme de discutat:

1. Care sunt principalele elemente caracteristice ale globalizării economice?
2. Care sunt principalele aspecte pozitive, respectiv negative, ale liberalizării factorilor de producție?
3. Cum poate fi explicat impactul firmelor multinaționale asupra mediilor de afaceri naționale?
4. Cum se defineşte integrarea economică? Care sunt principalele sale trăsături?
5. Care este impactul aderării la UE asupra mediului de afaceri? Enumerați câteva aspecte şi exemplificați.

Aplicații:

1. Discutați cazul unei fabrici de textile din România, la alegere. Analizați oportunitățile şi riscurile cu care se confruntă în prezent, în contextul integrării în UE şi al amenințării costurilor foarte mici practicate de competitorii asiatici.

2. Scrieți un eseu despre modificarea obiceiurilor de consum ca urmare a influenței mărcilor transnaționale.

---

[54] Afacerile în regim de lohn sunt axate pe producerea unor articole folosind mâna de lucru locală, necalificată sau puțin calificată, considerată ieftină pe plan international. În cazul în care se foloseşte o materie primă, aceasta este importată, prelucrată, apoi exportată din nou.

Partea a II-a. Noțiuni fundamentale de management

Organizațiile evoluează într-un mediu supus în mod continuu schimbărilor. Aceasta face ca gestionarea afacerilor să fie fundamental influențată de dinamica culturii organizaționale a fiecărei firme şi de stilul de management care este aplicat. Azi, managerii se doresc a fi şi lideri, iar cursurile despre motivarea echipelor şi performanță sunt tot mai numeroase. Mai mult, a fi performant, competitiv, eficient nu este o alegere, ci o obligație, ca urmare a intensității rapid ascendente a realității concurențiale.

În mod tradițional, managementul a pus accentul pe conținutul muncii manageriale. Astfel, educația în domeniul managementului s-a concentrat, pe de o parte, pe îmbunătățirea competențelor tehnice ale managerilor în diverse domenii, cum ar fi contabilitatea, finanțele, marketingul şi altele. Această concentrare pe conținutul muncii se referă, de fapt, la sarcinile unui manager şi are în vedere dezvoltarea unor proceduri potrivite care să ajute la creşterea eficienței firmei în ansamblu. Pe de altă parte, managementul trebuie să definească şi modalități de lucru, ceea ce duce la o importanță sporită a rolurilor, comportamentelor şi îndemânării necesare pentru a obține performanțe manageriale.

După ce ani întregi managementul a fost considerat o ştiință analitică şi rațională, provocările ultimelor decenii, cu soluții manageriale pe cât de eficiente, pe atât de inovative, au dus la necesitatea reconsiderării domeniului în sine şi luarea în considerare, alături de teoriile deja dovedite, a exemplelor de bună practică şi a creativității. De aceea, Peter Drucker anunța, în 2001, că „managementul înseamnă, în ultimele analize, înlocuirea muşchilor cu gândirea, a folclorului şi superstițiilor cu informarea şi cunoaşterea şi a forței cu cooperarea”[55].

Ceea ce este nou în ştiința managementului vine acum din importanța acordată educației manageriale, din idea de luare în considerare valorilor, a ciclului de viață a companiilor şi a înțelegerii evoluțiilor din macromediu, dar şi din interiorul organizațiilor.

---

[55] *Apud* Stuart Crainer, Des Dearlove, „The rise of management”, în *Financial Times Handbook of Management,* second edition, Pearson Education Limited, London, 2001, p. 3.

Curs 4. Evoluția şi funcțiile managementului

Există numeroase definiții a managementului. Una dintre cele mai vechi şi, probabil, cele mai complete, este cea dată de Henri Fayol[56], care considera că managementul este „a prognoza şi a planifica, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla". După cum vom vedea mai departe, aceast definiție corespunde enumerării principalelor funcții ale managemenului. Managementul este o disciplină în continuă evoluție, cu aspecte care țin atât de domeniul ştiinței, cât şi cu trăsături de artă. Ca ştiință, managementul presupune elaborarea unor concepte, principii, metode şi tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material şi financiar din organizații. Latura managementului ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de ştiința managementului, având în vedere şi intuiția, experiența, curajul, etc. În realitate, managementul trebuie înțeles integrat, cu un caracter dublu, atât de ştiință, cât şi de artă şi, conform lui Peter Drucker[57], ceea ce defineşte un manager este, în ultimă instanță, „viziunea şi mai multă responsabilitate".

Istoria managementului a cunoscut mai multe etape, corespunzătoare evoluției industriale şi curentelor dominante din epocile respective, diferit enunțate de teoreticieni. Sintetizând, putem identifica următoarele faze de dezvoltare a managementului:

1. Prima etapă este cea empirică, a *managementului pre-ştiințific* sau *tacit*[58]. Este perioada premergătoare articulării conceptului de management, când activitatea de conducere a muncii se baza pe experiență şi intuiție.

2. A doua etapă se referă la *metoda conducerii ştiințifice* şi mai este cunoscută şi ca *etapa clasică a managementului*. Managementul clasic a avut trei dezvoltări: managementul administrativ, managementul ştiințific şi teoria structuralistă.

Principalul reprezentant al *managementului administrativ* a fost Henri Fayol (1841-1925), care a identificat cele 5 funcții ale managementului: planificarea, organizarea, ordonarea, coordonarea şi controlul. Pe baza acestora, el a identificat un

---

[56] *Idem.*

[57] *Idem.*

[58] Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 30.

număr de 14 principii pe baza cărora ar trebui să se desfăşoare managementul[59]: diviziunea muncii bazată pe specializare şi profesionalizare; disciplina muncii; autoritate şi responsabilitate în realizarea atribuțiilor manageriale; unitatea comenzii; unitate de conducere (concepție specifică centralismului managerial francez); subordonarea intereselor individuale celor generale; salarizare pentru satisfacerea atât a cerințelor executanților, cât şi a managerilor; raport optim între centralizare şi descentralizare; ordine, în sensul punerii omului potrivit la locul potrivit; inițiativa individuală şi dezvoltarea spiritului de echipă.

Principalul reprezentant al *managementului ştiințific* a fost Frederick Winslow Taylor (1815-1915), expert de producție şi consultant industrial. Pentru Taylor, managementul devine ştiințific atunci când metodele de muncă bazate pe flerul unora sau altora sunt înlocuite cu metode bazate pe analiză inginerească, măsurări dimensionale şi de timp, testări pe prototipuri, specializare şi instaurarea unor relații de muncă bazate pe profesionalism[60]. El considera că odată ce vor fi definite proceduri de muncă standard, proceduri de rutină, managementul ar trebui să se concentreze numai pe situațiile în care nu se respectă aceste standarde şi norme. Un alt reprezentant de seamă a fost Henry Gantt, care s-a concentrat pe eficientizarea producției prin programarea acesteia. Principala sa contribuție este cunoscută sub numele de diagrama lui Gantt, care reprezintă o modalitate de a înscrie efectuarea sarcinilor de muncă în progres în calendar, acesta fiind încă utilizat ca unul dintre instrumentele de management moderne.

Teoria structuralistă de management şi-a tras principalele elemente din ideile lui Max Weber (1864-1920), sociolog german, care a descoperit prin cercetare empirică aspectele de bază ce caracterizează organizația ideală, pe care el a numit-o birocrație:

- Regulile şi procedurile controlează funcțiunile organizației.
- Există un grad mare de diferențiere între funcțiunile organizației.
- Într-o organizație ierarhică fiecare subunitate raportează direct unui nivel mai înalt în cadrul organizației.
- Se pune accent pe reguli şi norme prestabilite care reglementează comportamentul angajaților.

[59] *Ibidem,* p. 34.
[60] *Ibidem,* p. 33.

- Proprietatea şi administrarea afacerii sunt două lucruri separate.
- Toate actele administrative sunt înregistrate în scris.
- Administratorul/conducătorul unei organizații nu trebuie să poată controla toate pozițiile într-o firmă.

3. A treia etapă a managementului a apărut ca urmare a nevoii întoarcerii către resursele umane, neglijate de teoriile managementului ştiințific. Este etapa *managementului neoclasic* sau a *managementului psihosociologic*, caracterizată prin preluarea de idei din psihologie şi sociologie. Pentru prima dată, s-a pus problema recunoaşterii organizării informale şi a calității relațiilor sociale dintre membrii grupurilor, ca element influențator al productivității muncii. Ideile şcolii comportamentale aduceau deja o altă noutate, afirmând că că lucrătorii doresc să obțină şi satisfacție personală în cadrul muncii lor prin dezvoltarea abilităților pe care le au şi prin creştere personală. Principalii teoreticieni ai acestei şcoli au fost Abraham Maslow (piramida nevoilor) şi Douglas McGregor (Teoria X şi Y[61]). Această perspectivă a fost continuu îmbunătățită, ea rămânând de actualitate.

4. A patra etapă este cea a managementului contemporan, care ia în discuție teoriile organizației ca sistem deschis, compus din mai multe subsisteme, care sunt dependente unele de altele:

- un *subsistem tehnologic* care constă în munca de bază ce trebuie să aibă loc în organizație, activități şi funcții specifice şi instrumente şi tehnologii ce permit ca sarcina să fie îndeplinită;
- un *subsistem administrativ* (organuzarea formală) care include aspecte precum gruparea sarcinilor de lucru (în unități, divizii, departamente), reguli şi politici de lucru, sisteme de autoritate (relații de raportare, proceduri de control), modul în care slujbele sunt create şi mediul fizic al muncii (mediul intern);
- un *subsistem al indivizilor*, care implică persoane ce îndeplinesc diferite sarcini organizaționale, inclusiv natura şi caracteristicile acestor indiviziîn privința cunoştințelor, îndemânărilor, atitudinilor, valorilor, aşteptărilor şi percepțiilor;
- un *subsistem emergent* (organizația informală) care se dezvoltă de-a lungul rimpului pe măsură ce oamenii interacționează cu sistemele formale şi includ diferite aranjamente implicite şi nescrise ca norme (standarde de comportament).

[61] Teoria X: tendința omului de a nu munci. Teoria Y: tendința naturală a omului de a munci.

Managementul contemporan se caracterizează prin dezvoltarea mai multor teorii, care rafinează vechile curente de gândire. Cele mai importante paradigme în acest sens sunt *managementul prin obiective, managementul calității și managementul excelenței.*

Managementul prin obiective (MBO[62]) are ca principal reprezentant pe Peter F. Drucker (1909-2005). În opinia lui Drucker[63], obiectivele trebuie să fie operaționale și să-i motiveze pe angajați; să permită concentrarea resurselor și a eforturilor; să fie multiple și stabilite în sectoarele cele mai importante ale firmei; să permită repartizarea muncii în funcție de structura firmei. Principala condiție a utilizării cu succes a MBO rămân, însă, conform lui Drucker[64], oamenii, prin necesitatea auto-disciplinei: „oamenii trebuie să vrea să fie reponsabili, să contribuie, să înfăptuiască [...]. Managementul prin obiective și auto-controlul sunt mai mult decât un slogan, chiar mai mult decât o politică. Reprezintă, ca să spunem așa, un principiu constituțional".

Aplicarea corectă a acestor idei este fundamentală pentru pregătirea managementului în vederea *noilor provocări ale secolului XXI*. Astfel, noul management înseamnă[65]:

- stabilirea scopului specific și a misiunii organizației, indiferent că este o firmă, un spital sau o universitate;
- asigurarea productivității muncii și a împlinirii lucrătorului;
- managementul impactului social al activității organizației și a responsabilităților sociale.

În acest context, este de remarcat dezvoltarea noului model de management, bazat pe idei de *responsabilitate socială corporativă* (CSR, de la termenul echivalent în engleză): concept care încurajează organizațiile să ia în considerare interesele societății prin responsabilizarea lor pentru impactul propriilor organizații asupra consumatorilor, angajaților, acționarilor, comunităților locale și a mediului înconjurător, în toate aspectele acțiunilor pe care le întreprind.

Revenind la cronologia dezvoltării managementului, anii '70 au adus noutatea miracolului economic japonez și noi modele manageriale. Este vorba, în principal, de

[62] MBO = în limba engleză, *management by objectives.*
[63] Constantin Brătianu, *op. cit.,* p. 41.
[64] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Resposibilities, Practices,* Transaction Publishers, New Brunswick, 2007, p. 441.
[65] *Ibidem,* p. 40.

managementul calității şi mai ales de varianta sa niponă, *zero defecte.* Managementul calității a dat naştere unui întreg domeniu, de la teoria academică, la meseria specială („manager de calitate") şi la practica formalizată de asigurare a calității prin respectarea unor standarde internaționale recunoscute (SR EN ISO 9000: 2001). Principalele problematici ridicate de managementul calității se referă, mai degrabă, la chiar definirea calității, din perspectiva firmei şi, respectiv, din perspectiva clienților. Conceptul de calitate folosit în vorbirea curentă se deosebeşte foarte mult de cel folosit în sens profesional în activitatea unei companii. În limbajul de specialitate, calitatea nu reprezintă o proprietate intrinsecă a unui bun sau serviciu, ci o relație funcțională între caracteristicile acestora şi cerințele consumatorilor[66]. Calitatea este un concept relativ. Acelaşi produs poate fi considerat ca fiind de calitate de către un anumit segment de consumatori, dar poate fi inacceptabil pentru un alt segment de clienți.

Dezvoltarea şi implementarea sistemului de management al calității încurajează organizațiile să analizeze cerințele clienților, să definească procesele care contribuie la realizarea produselor care satisfac cerințele consumatorilor şi să țină sub control aceste procese[67]. În managementul calității se trece de la controlul distribuit asupra întregului proces, inclusiv intrările şi ieşirile lui, iar asigurarea calității are atât rol corectiv, cât şi preventiv.

Un model dezvoltat al managementului calității este modelul calității totale, definit de EFQM (European Foundation for Quality Management) prin următoarele idei fundamentale[68] - toate fiind de luat în calcul: leadership; politici şi strategii; oameni; parteneriat şi resurse; procese; rezultate pentru clienți; rezultate pentru angajaşi; rezultate pentru societate; rezultate-cheie performante.

Managementul excelenței este un curent teoretic lansat în anii '90, odată cu apariția cărții lui Tom Peters şi Robert Waterman, *In Search of Excellence* (1995), care afirma că „firmele excelente au ajuns la statutul pe care îl au datorită unui set unic de valori culturale, prin care se disting de celelalte firme"[69]. Managementul performanței este mai degrabă un concept demonstrabil teoretic. Principala valoare care duce la

---

[66] Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 140.
[67] *Ibidem,* p. 141.
[68] *Ibidem,* p. 142.
[69] *Ibidem,* p. 43.

managementul performanței este cea a inovării, alături de eficiență şi de crearea de valoare pentru consumatori. Stifler[70] arată că managementul orientat către performanță nu este, în nici un caz, unul care face apel la un ansamblu de procese independente, ci la un set de acțiune corelate, chiar dacă pot să apară şi inițiative sau abordări particulare, cu „arome individuale"[71].

Astfel, pot fi descoperite mii de definiții contradictorii ale managementului performanței, care iau în calcul, general vorbind, numai două puncte-cheie[72]:

- Cu referire la performanța organizației;
- Cu referire la performanța individuală, pusă în slujba dezvoltării organizaționale.

Conceptul de „managementul performanței" există din 1976, fiind folosit prima oară de Beer şi Ruth[73] şi semnifică, cel mai adesea, „procesul strategic şi integrat care furinzează succes organizațiilor prin îmbunătățirea oamenilor ce lucrează în cadrul lor şi prin dezvoltarea capacităților individuale şi de echipă"[74].

Managementul performanței este de tip strategic şi integrat în două direcții[75]:

- Integrare verticală, prin relaționarea sau alinierea afacerii, echipelor şi obiectivelor individuale, cu competențele fundamentale;
- Integrare orizontală, prin relaționarea diverselor aspecte ale managementului resurselor umane, în principal dezvoltarea organizațională, dezvoltarea resurselor umane şi a sistemului de recompense, astfel încât să se obțină o abordare coerentă a managementului dezvoltării oamenilor.

Văzut dintr-o asemenea perspectivă, managementul performanței este orientat numai către interior, iar influențele externe devin factori ai necesității apariției sale.

Există, însă, şi puncte diferite de vedere, care consideră că nu putem vorbi de managementul performanței dacă nu luăm, integrator, în calcul, aspectul evoluției în mediul extern al organizației. În acest caz, obiectivul fundamental al managementului performanței este reprezentat de atingerea excelenței.

---

[70] *Ibidem,* p. 8.
[71] *Idem.*
[72] *Ibidem,* pp. 8-10.
[73] Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines,* Kogan Page, London, 2000, p. 1.
[74] *Idem.*
[75] *Ibidem, p. 2.*

Dicționarul explicativ al limbii române definește performanța ca fiind „un rezultat deosebit de bun, obținut de cineva într-o întrecere sportivă; o realizare deosebită într-un domeniu de activitate”[76]. Practic, performanța presupune existența concurenței. Firește, dacă ar fi să îl parafrazăm pe Sergio Zyman[77], concurența putem fi noi înșine, iar organizațiile performante trebuie să își concureze propriile produse.

Toate organizațiile sănătoase care operează pe piețe concurențiale conștientizează deja că trebuie să gândească în termeni de performanță, numai că, de multe ori, nu o fac cu adevărat. Cel mai mare pericol este de a crede că ești performant, fără a fi cu adevărat. Ca urmare a presiunii concurențiale și a miopiei tehniciste, managerii pot cădea în capcana de a investi în sisteme performante, dar care nu operează performant împreună. Altfel spus, un soft performant, de tipul SAP, nu poate rezolva problema lipsei specializării persoanelor care îl accesează sau care produc activitățile ce se regăsesc în fișierele sale. De aceea, primul element și cel mai important al managementului performanței, îl reprezintă crearea tabloului general strategic și includerea ideii de „performanță” în ADN-ul organizației, adică în cultura sa împărtășită, deci în viziune, misiune și valori, cu declinare în obiectivele strategice.

Acest fapt ne conduce la un concept care poate fi clar aplicat în practică pentru rezultate eficiente: *managementul strategic,* al cărui principal reprezentant rămâne Michael Porter. Managementul strategic este procesul prin care se asigură un echilibru dinamic între forțele existente în interiorul firmei și forțele din mediul extern care acționează asupra ei. Deoarece managementul operațional este centrat pe rezolvarea problemelor curente, în condiții de staționaritate a forțelor din mediul extern, el nu poate asigura echilibrul dinamic al organizației. Drept urmare, înainte de orice, managementul strategic este *orientat către viitor*. În literatura de specialitate, definirea managementului strategic se face pornind de la conceptul de *strategie***.** Strategia poate fi înțeleasă în multiple feluri, dar poate cea mai impărtășită explicație este aceea de determinare a scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale unei organizații și de alocare a resurselor necesare pentru a le atinge. Astfel, managementul strategic este acel proces managerial prin care se elaborează, se implementează și se evaluează strategii.

---

[76] Locul de regăsire: http://dexonline.ro/search.php?cuv=performanta.
[77] Sergio Zyman, *Sfârșitul martketingului,* Editura Nemira, București, 2001, p.96.

La baza managementului strategic, pentru asigurarea controlului realizării proiecției în viitor a organizației, se află definirea viziunii şi a misiunii acesteia. Conceptul de viziune pentru o organizație se defineşte în zona de inefabil a managementului strategic, dar el operează prin oameni în zona pragmatică a lui. Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor şi care configurează o posibilă şi dezirabilă dezvoltare a organizației respective[78]. Viziunea presupune o gândire dinamică şi capabilă să evalueze pe termen lung şansele reale de dezvoltare ale organizației. Nu oricine are această capacitate de a vedea în timp şi de a consemna în viitorul virtual al organizației imaginea acesteia. De aceea, nu orice dorință personală sau speranță împărtăşită poate contribui la crearea unei viziuni[79]. O viziune bună este aceea care poate fi împărtăşită de toți membrii organizației şi nu numai de o parte a lor. Aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată şi să genereze idei şi atitudini novatoare.

Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi şi de a crea valoare pentru societate[80]. Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programatică spre această stare. Viziunea se concentrează pe imaginea internă a organizației şi pe aspirațiile managementului de vârf, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea externă a organizației şi pe determinanții sau factorii decizionali ai managementului. Pe scurt, misiunea unei organizații comunică ce este organizația respectivă şi ce vrea ea să facă pentru această societate.

După cum am văzut mai sus, managementul a evoluat continuu, ca disciplină şi ca practică. Totuşi, *funcțiile managementului* sunt, şi azi, destul de apropiate de cele definite de Fayol acum un secol, adică: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi evaluarea şi controlul[81].

Previziunea este funcția managementului prin care firma identifică ce doreşte să obțină în condițiile interne şi de mediu date. Ea răspunde la întrebările: „ce trebuie şi ce poate fi realizat în cadrul firmei?”.

---

[78] Constantin Brătianu, *Management strategic,* Editura Universtiria, Craiova, 2003, p. 60.
[79] *Idem.*
[80] *Ibidem,* p. 63.
[81] Ovidiu Nicolescu şi Ion Verboncu, *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 43.

Previziunea are trei categorii de rezultate[82]: prognozele, planurile şi programele. Acestea diferă în funcție de orizontul de timp la care se referă, de gradul de detaliere şi de caracterul de obligativitate. Astfel, *prognozele* au în vedere un orizont de timp de minim 10 ani, gradul de detaliere nu este foarte mare, au un caracter aproximativ şi nu sunt obligatorii. Prognozele doar indică la un nivel general unde ar trebui să ajungă firma în orizontul de timp stabilit. *Planurile*, se referă la perioade cuprinse între 5 ani şi o lună. Gradul lor de detaliere depinde de orizontul de timp avut în vedere. Cu cât orizontul de timp este mai mic, cu atât planurile sunt mai detaliate. Planurile curente sunt foarte detaliate, în timp ce planurile pe 5 ani cuprind doar obiectivele şi principalele resurse necesare pentru atingerea obiectivelor respective. Planurile firmei au un caracter obligatoriu, pe baza lor desfşurându-se activitățile firmei. *Programele* au un orizont de timp relativ redus ce variază de la câteva luni la o lună, 10 zile, o săptămână, o zi, un schimb sau chiar o oră. Ele sunt foarte detaliate, stabilind precis activitățile ce trebuie desfăşurate. Spre exemplu, în cazul unui program privind activitatea de producție, se vor stabili clar cantitățile de materii prime ce vor fi folosite, cantitățile de produs ce trebuie obținute, formațiile de lucru şi executanții la nivel de schimb, de zi, de oră.

Previziunea a căpătat în ultimele decenii o importanță deosebită în cadrul firmelor, desprinzându-se ca o activitate de sine stătătoare în firme în departamentele de planificare, folosind o serie de tehnici de planificare complexe cum ar fi extrapolarea, scenariile, tehnica Delphi, corelații, etc.

Funcția de organizare ne arată cum vor fi atinse obiectivele firmei, cum se vor desfăşura activitățile firmei. Ea răspunde la întrebarea: „Cine şi cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei?"[83]. Organizarea are loc la două niveluri în cadrul firmei: pe ansamblul organizației, la nivelul întregii firme şi organizarea pe principale componente ale firmei, la nivelul activităților sale principale. *Organizarea la nivelul întregii firme* are în vedere stabilirea structurii organizatorice a firmei şi a sistemului informațional, a modului în care va circula informația între diferitele subdiviziuni ale organizației. Structura organizatorică a firmei stabilită prin activitatea de organizare pe ansamblul firmei trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor firmei. Această parte a funcției de

[82] *Idem.*
[83] *Ibidem,* p. 44.

organizare este exercitată de managementul superior al firmei, care stabileşte structura organizatorică a firmei. *Organizarea principalelor componente ale firmei* se realizează la nivelul managementului mediu şi inferior în cadrul firmei şi constă în organizarea producţiei, a cercetării-dezvoltării, a personalului, a finanţelor şi contabilităţii şi a marketingului şi vânzării.

Ca şi previziunea, organizarea s-a dezvoltat în cadrul firmei ca un domeniu de sine stătător, iar printre principalele instrumente operaţionale folosite în această activitate se numără: analiza postului, drumul critic, diagrama Gantt, organigrama, etc.

Funcţia de coordonare are în vedere corelarea tuturor activităţilor firmei spre atingerea unui scop unic, a obiectivelor firmei[84]. Necesitatea unei coordonări continue apare pe de o parte datorită dinamismului firmei şi mediului ambiant ce nu poate fi reflectat în totalitate în previziuni şi pe de altă parte datorită complexităţii şi diversităţii personalului şi celorlalte subsisteme ale firmei. O bună comunicare (transmitere de informaţii şi percepere de mesaje) este esenţială pentru asigurarea unei coordonări eficace. Coordonarea îmbracă *două forme*: coordonarea bilaterală şi coordonarea multilaterală. Coordonarea *bilaterală* are loc între manager şi un subordonat. Aceasta preîntâmpină filtrarea informaţiilor ce ajung la manager cât şi distorsionarea acestora printr-o transmitere gen „telefonul fără fir”. Când comunicarea este directă şi subordonatul este coordonat direct de manager, aceste pericole dispar. Dezavantajul este că devine mare consumatoare de timp, mai ales pentru manageri care au timpul limitat. Coordonarea *multilaterală* implică un proces de comunicare concomitentă a managerului cu un număr mai mare de subordonaţi. Spre exemplu, o astfel de coordonare se realizează în cadrul şedinţelor.

Coordonarea depinde în mare masură de latura umană a managerilor, ea fiind acea funcţie a managementului ce este cel mai puţin formalizată. De o bună coordonare a activităţii firmei depind şi rezultatele pe care aceasta le va obţine.

Funcţia de antrenare identifică modalităţile de motivare a personalului astfel încât acesta să contribuie la realizarea obiectivelor firmei. Motivarea poate fi de două feluri în funcţie de modul de condiţionare a satisfacţiilor personalului: motivare pozitivă şi motivare negativă. *Motivarea pozitivă* se bazează pe creşterea satisfacţiilor

[84] *Ibidem,* p. 46.

personalului la locul de muncă prin modul cum sunt stabilite sarcinile de serviciu, prin modalitatea de remunerare, prin colectivul în care este cuprins un angajat, etc. *Motivarea negativă* se bazează pe ameninţarea personalului cu reducerea satisfacţiilor la locul de muncă în cazul în care nu realizează întocmai sarcinile ce i-au fost repartizate şi obiectivele propuse.

Funcţia de evaluare şi control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanţele firmei, subsistemele şi componentele acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, în vederea eliminării deficienţelor constatate şi a integrării abaterilor pozitive[85]. Cu alte cuvinte, prin funcţia de evaluare şi control firma compară ce s-a vrut a se obţine cu ce s-a obţinut de fapt, identificând cauzele greşelilor şi nereuşitelor cât şi a reuşitelor, tocmai pentru a schimba activităţile firmei către o direcţie comună: realizarea obiectivelor propuse. Ea răspunde la întrebarea: „Cu ce s-a finalizat munca mea?”[86].

Procesele de evaluare şi control în calitate de funcţie a managementului se desfăşoară în patru faze: măsurarea realizărilor; compararea realizărilor cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, idetificând abaterile (în sens pozitiv sau negativ) care au avut loc; determinarea cauzelor care au generat abaterile respective; efectuarea corecturilor necesare pentru eliminarea abaterilor negative şi încurajarea abaterilor pozitive (dacă este cazul). Funcţia de evaluare şi control trebuie să aibă un caracter preventiv, astfel încât să preîntâmpine deficienţele şi să identifice în mod special relaţiile cauză-efect.

Funcţiile managementului trebuie abordate atât separat cât şi prin prisma interdependenţelor dintre ele[87]. Abordarea separată a funcţiilor managementului presupune luarea lor în considerare ca entităţi separate. Aşa cum am văzut şi evoluţia lor a fost diferită în timp la nivel de organizaţie. Dacă acum câteva decenii funcţiile de organizare şi control aveau prioritate la nivelul conducerii firmei, în prezent în conducerea firmelor moderne se pune accentul pe funcţiile de previziune şi antrenare, urmate de funcţia de organizare.bAbordarea interdependenţelor dintre funcţiile managementului are în vedere analiza relaţiilor ce există între acestea datorită faptului că ele se întrepătrund, iar ignorarea uneia dintre ele se reflectă negativ în eficacitatea

[85] *Ibidem*, p. 48.
[86] *Idem.*
[87] *Ibidem,* pp. 49-52.

procesului managerial şi mai departe în calitatea producției. Astfel, procesul de management trebuie văzut ca un ansamblu datorită pe de o parte interdependențelor ce există între funcții, aşa cum am menționat, şi pe de altă parte datorită caracterului de sistem al firmei care determină ca orice deficiență la nivel de management să se reflecte în profitabilitatea activității firmei.

Probleme de discutat:

1. Care este principalul reprezentant ai managementului ştiințific şi contribuțiile acestora?
2. Prin ce se caracterizează managementul administrativ şi cine este cel mai important reprezentant al său?
3. Care sunt cele mai importante trăsături ale teoriei structuraliste a managementului?
4. Prin ce se defineşte MBO? Cum a revoluționat MBO practica managementului?
5. Care sunt caracteristicile managementului calității? Dar ale managementului performanței?
6. Care este diferența dintre misiune şi viziune?
7. Care sunt funcțiile managementului azi? Prin ce se caracterizează fiecare dintre ele?
8. Care sunt interdependențele dintre funcțiile managementului?

Aplicații:

1. Definiți viziunea şi misiunea pentru o organizație la alegere.
2. Luați o firmă la alegere, care a adoptat, formal, managementul calității, în vederea certificării în acest sens. Evidențiați definiția calității în acea firmă. Arătați care sunt metricile de evaluare a calității. Analizați dacă aceste matrici sunt corelate cu ceea ce înțeleg clienții prin „calitate".
3. Analizați interdependențele funcțiilor managementului într-o firmă la alegere. Care dintre funcții are cea mai importanță la nivelul managementului de vârf al firmei? Detaliați într-un eseu.

Curs 5. Firma. Organizarea, funcțiunile şi mediul ambiant

Primul sens asociat de DEX[88] cuvântului „firmă” este acela de „înscripție executată pe un zid, pe o placă etc., aşezată la intrarea unui magazin, a unei întreprinderi etc. şi pe care este indicată denumirea, destinația, caracterul acestora”. Al doilea sens este de „denumire convențională sub care funcționează o întreprindere”[89] şi este deja o opțiune curentă în vorbire. Drept urmare, îl vom folosi mai departe ca atare.

Firmele se organizează în toate domeniile de activitate (industrie, agricultură, construcții, transporturi, comerţ, telecomunicații, utilități, cercetare ştiințifică, proiectare, educație, cultură, sănătate), *având drept obiectiv obținerea de profit de către cei care le-au înființat.* Firmele nu se rezumă numai la domeniul economic, dar au întotdeauna în comun scopul obținerii de profit.

Din punct de vedere *legal*, o firmă este o societate comercială, pentru care actul normativ fundamental pentru organizare şi funcționare îl constituie Legea nr. 31/1990 republicată. *Societatea comercială* dobândeşte personalitate juridică de la data înregistrării în Registrul Comerțului. Societățile comerciale pot avea una din următoarele forme juridice[90]:

- *societate în nume colectiv (SNC).* Aceasta este o societate de persoane, unde obligațiile sociale sunt garantate de către toți asociații cu întregul lor patrimoniu. Este improprie marilor companii iar în cazul interdicției, insolvabilității sau decesului unui asociat se ajunge la dizolvarea firmei;
- *societate în comandită simplă (SCS)* Se caracterizează prin existența a două categorii de asociați: comanditarii (a căror responsabilitate este limitată la mărimea aportului social) şi comanditații (care exploatează capitalul şi care răspund nelimitat şi solidar de toate datoriile societății). Este un tip de firmă care permite combinarea disponibilului de capital al unor persoane cu aptitudinea de a-l exploata al altora şi permite punerea în valoare a brevetelor, invențiilor etc. Dar nu are durată mare de funcționare, nici capital mare şi prezintă o oarecare instabilitate;

[88] Sursa: Dicționarul Explicativ al Limbii Române, ediția 1998, varianta online: www.dexonline.ro.
[89] *Idem.*
[90] Eugen Burduş, Gheorghița Căprărescu, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, pp. 140-141.

- *societate în comandită pe acțiuni (SCA)*. Este o societate de capitaluri, divizate în acțiuni. Asociații sunt răspunzători în limita acțiunilor deținute, pe care le pot vinde sau transmite altor persoane, fără ca societatea să se desființeze. Acest tip de firmă nu se foloseşte pentru societățile cu volum mare de capital;
- *societate pe acțiuni (SA)*. Este o societate de capitaluri, divizate în acțiuni. Asociații sunt răspunzători numai în limita aportului la capitalul social. Acest tip de firmă permite constituirea unui capital important ca volum, acțiunile sunt transmisibile. Capitalul inițial „acțiuni" poate fi extins, prin emiterea de obligațiuni. Are însă dezavantajul eventualelor dificultăți de conducere în cazul lipsei unui acționar majoritar.
- *societate cu răspundere limitată (SRL).* Este tot o societate de capitaluri, în care răspunderea este limitată la capitalul social. Numărul de asociați nu poate fi mai mare de 50. Capitalul social inițial este limitat la o anumită mărime, iar aportul social este alcătuit din părți sociale. Nu se pretează la firme de dimensiuni mai mari.

O afacere de mici dimensiuni mai poate fi organizată, legal, şi ca *persoană fizică autorizată (PFA),* compusă dintr-o singură persoană sau o *asociație familială (AF),* compusă din membrii unei familii.

Tabelul 5.1. Caracteristicile de bază ale tipurilor de firme din punct de vedere legal

Caracteristici	**PF, AF**	**SNC, SCS**	**SA, SCA**	**SRL**
Număr minim persoane participante	1 persoana *sau* membrii unei familii	Minim 2	Minim 5	1 – 50 asociați
Răspunderea întreprinzătorului	Nelimitată (cu averea personală)	Nelimitată şi solidară, cu excepția asociaților comanditari	Limitată la capitalul subscris, cu excepția asociaților comanditari	Numai în limita capitalul subscris. În cazul dispariției unui asociat, societatea nu se dizolvă.
Restricții pentru asociați	Nu este cazul	Asociații nu pot lua parte ca asociați cu răspundere nelimitată în alte societăți concurente, fără consimțământul celorlalți asociați	-	Asociatul unic nu poate avea calitatea de unic asociat decât într-o singură societate.

Sursa: Adaptare după www.biroulunic.ro, august 2007.

După *forma de proprietate*, firmele se pot delimita în următoarele categorii:

a) firme private, în cazul cărora patrimoniul lor aparține unor persoane fizice;
b) firme de stat, care se caracterizează prin faptul că statul a avut inițiativa creării lor şi este patrimoniul întregulul patrimoniu de care acestea dispun. Exemplu: CFR Călători, Hidroelectrica, Termoelectrica, CEC, Poşta Română;
c) firme mixte, în cadrul cărora există participații la la crearea şi exploatarea patrimoniului de care dispun, atât din partea statului, cât şi din partea unor persoane fizice particulare. Exemplu: unele companii privatizate, precum Distrigaz Sud.

După gradul *mărime* (care se stabileşte pe baza unor criterii ca numărul de salariați, cifra de afaceri, profitul, capitalul), firmele pot fi IMM-uri (întreprinderi mici şi mijlocii) sau firme mari. Denumite uzual ca „motorul economiei", IMM-urile sunt, d eregulă, firme inovative şi foarte dinamice, dar şi vulnerabile, ca urmare a resurselor mici pe care le dețin (comparativ cu firmele mari).

Organizarea firmei îmbracă două forme principale[91]: organizarea procesuală şi organizarea structurală. *Organizarea procesuală* constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării obiectivelor firmei. Rezultatul organizării procesuale îl reprezintă funcțiunile, activitățile, atribuțiile şi sarcinile. *Organizarea structurală* constă în gruparea funcțiunilor, activităților, atribuțiilor şi sarcinilor după anumite criterii, şi repartizarea lor mai departe în subdiviziuni organizatorice pe grupuri şi persoane în vederea îndeplinirii obiectivelor firmei. Rezultatul organizării structurale este reprezentat de structura organizatorică a firmei.

Funcțiunea se referă la totalitatea proceselor de muncă omogene, asemănătoare sau complementare care contribuie la realizarea aceloraşi obiective principale ale firmei[92]. În firmele de dimensiuni mari şi moderne există cinci tipuri de funcțiuni principale: cercetare-dezvoltare, de producție, comercială şi de marketing, financiar-contabilă şi de resurse umane, pe care le vom prezenta pe scurt mai departe[93].

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare constă în totalitatea activităților ce se dewfăşoară în cadrul întreprinderii prin care se concepe şi se implementează progresul

---

[91] Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *op. cit.*, p. 280.
[92] *Ibidem,* p. 282.
[93] *Ibidem,* pp. 282-297.

tehnic. În cadrul funcțiunii de cercetare –dezvoltare întâlnim trei categorii de activități principale: de previziune (elaborarea de strategii şi politici, prognoze şi planuri la nivel de firmă şi defalcarea lor pe subdiviziuni organizatorice inclusiv la cercetare-dezvoltare), de concepție tehnică (totalitatea cercetărilor aplicate şi cu caracter tehnic realizate în cadrul firmei: conceperea de produse noi, modernizarea produselor existente, conceperea de tehnologii noi, modernizarea tehnologiilor existente) şi de organizare (elaborarea, adaptarea şi introducerea de noi concepte şi tehnici de organizare la nivelul firmei şi subactivităților sale).

Funcțiunea comercială şi de marketing cuprinde totalitatea activităților şi proceselor de cunoaştere a cererii şi ofertei pieței, de procurare a materiilor prime şi a echipamentelor necesare desfăşurării producției şi în final de vânzare a produselor firmei. Nicolescu şi Verboncu consideră că în cadrul funcțiunii comerciale se desfăşoară trei activități principale: aprovizionarea (prin care se procură materii prime, materiale şi echipamente de producție în vederea realizării producției), vânzarea (procesele prin care are loc trecerea produselor din sfera produselor şi serviciilor în sfera circulaţiei) şi marketingul (activitățile prin care se studiază piața şi comportamentul consumatorilor în vederea desfăşurării activităților specifice de marketing – produs, preț, distribuție şi promovare- astfel încât să fie satisfăcuți clienții).

Funcțiunea de producție cuprinde totalitatea proceselor de muncă din cadrul organizației prin care se transformă obiectele muncii în produse finite şi prin care se creează condițiile necesare desfăşurării producției în bune condiții. Procesele de producție ce sunt desfăşurate într-o firmă se pot clasifica în funcție de mai multe criterii: în funcție de modul de participare la transformarea obiectelor muncii şi în functie de natura proceselor desfăşurate. Astfel, în funcție de participarea la transformarea materiilor prime, procesele de producție se clasifică în procese de bază (prin care obiectele muncii suferă transformări ce duc la crearea de produse finite), procese auxiliare (prin care se asigură condițiile tehnico-materiale necesare desfăşurării proceselor de bază: întreținerae maşinilor şi instalațiilor, producerea energiei electrice şi termice, etc) şi procese de deservire (ce asigură condițiile organizatorice pentru desfăşurarea proceselor de bază şi auxiliare: transportul materiilor prime şi materialelor, aprovizionarea locurilor de muncă, etc). În funcție de natura proceselor de producție

există cinci activități principale: programarea, lansarea şi urmărirea producției (stabilirea cantităților de produse şi servicii ce trebuie realizate pe locuri de muncă cu respectarea condițiilor de calitate cât şi comunicarea acestora executanților şi verificarea obținerii acestora), fabricația sau exploatarea (executarea efectivă a produselor şi a serviciilor), controlul tehnic de calitate (compararea calității produselor executate cu standardele şi normele de calitate prestabilite), întreținerea şi repararea utilajelor (activitățile prin care se mențin echipamentele de producție în stare de funcționare) şi producția auxiliară de energie (activitățile prin care se asigură din surse interne energia termică şi electrică, apa necesare producției de bază şi a celorlalte activități), etc.

Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde totalitatea activităților prin care se asigură resursele financiare necesare pentru realizarea obiectivelor firmei cât şi evidența valorică a mişcării patrimoniului firmei. Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde trei activități principale: activitatea financiară (găsirea şi obținerea resurselor financiare necesare atingerii obiectivelor firmei: strategia şi politica financiară a firmei, bugetul de venituri şi cheltuieli, analize privind cifra de afaceri, profit), activitatea contabilă (înregistrarea şi evidențierea valorică a resurselor materiale şi financiare ale firmei) şi controlul financiar de gestiune (verificarea respectării normelor legale privind existența, utilizarea şi păstrarea valorilor materiale şi băneşti).

Funcțiunea de resurse umane asigură resursele umane necesare desfăşurării activității firmei, precum şi dezvoltarea şi motivarea acestora. Activitățile desfăşurate în cadrul acestei funcțiuni sunt: previzionarea necesarului de personal, selecționarea personalului, motivarea personalului, perfecționarea personalului, evaluarea personalului, promovarea personalului, protecția salariaților, concedierea personalului.

Alături de cele cinci funcțiuni prezentate mai sus, considerăm că, în viitor, este posibilă luarea în considerare a unei a şasea funcțiuni, *de comunicare şi relații publice,* ca urmare a ridicării în practică a acestei discipline la rangul de funcție managerială, de decizie: reputația este unul dintre activele cele mai valoroase ale unei companii care activează în mediul concurențial.

Organizarea structurală a firmei are ca rezultat, după cum am văzut, *organigrama.* Sintetic, organigrama poate fi definită ca reprezentarea grafică a structurii organizatorice cu ajutorul anumitor simboluri şi pe baza unor reguli specifice. Organigrama este formată, de

regulă, din căsuțe dreptunghiulare, reprezentând posturi de management sau compartimente şi linii, de diferite forme, care redau raporturile ierarhice, funcționale etc., ce sunt stabilite între toate celelalte componente ale structurii organizatorice.

Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică şi poate fi descris prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor şi responsabilitățile asociate, care, în mod permanent, revin spre exercitare la locul de muncă al unui component al unității economice. Orice post se caracterizează printr-un anumit grad de autoritate formală. Aceasta poate fi ierarhică (care se exercită asupra persoanelor, se concretizează în declanşarea unor acțiuni sau decizii cu caracter imperativ şi se întâlneşte în domeniul operațional) sau funcțională (care se exercită asupra unor activități, fiind concretizată în proceduri, instrucțiuni metodologice etc. privind efectuarea anumitor atribuții de specialitate de către personalul din alte compartimente de activitate din firmă). Autoritatea informală (profesională) este exprimată de nivelul de pregătire în domeniu, de experiența de care dispune o persoană, prin care dobândeşte recunoaşterea contribuției personale la realizarea obiectivelor firmei[94].

Totalitatea posturilor care prezintă caracteristici principale asemănătoare din punct de vedere al sferei de cuprindere al autorității şi al responsabilității *formează funcții*. După natura competențelor, responsabilităților şi sarcinilor, funcțiile pot fi de conducere (manageriale) şi de execuție. Funcțiile de conducere (manageriale) se caracterizează prin implicarea titularilor de post în luarea deciziilor cu privire la activitatea altor componenți ai organizației. Funcțiile de execuție se caracterizează prin competențe şi responsabilități limitate, nu exercită funcții ale managementului, având ca principală sarcină să transpună în practică deciziile adoptate de ocupanții posturilor cu funcții de management[95]. Prin agregarea unor posturi şi funcții care îndeplinesc sarcini omogene sau complementare, contribuie la realizarea aceloraşi obiective derivate, solicită cunoştințe specializate într-un anumit domeniu, practică un ansamblu de metode şi tehnici specifice şi sunt subordonate ierarhic unui singur conducător, se conturează *compartimentele.*

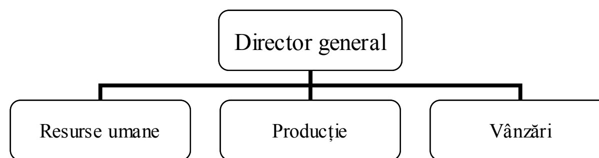
---

[94] Toader Moga, Carmen Valentina Rădulescu, *Fundamentele managementului,* Editura ASE, Bucureşti, 2005, ediția online, loc de regăsire: http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap4.
[95] *Idem.*

În cazurile în care organigrama redă structura organizatorică a întregii organizații se numeşte organigramă generală sau de ansamblu. Pentru studierea organizării secțiilor sau serviciilor se elaborează şi organigrame parțiale, reprezentând în detaliu componența organizatorică a compartimentelor respective. Organigramele parțiale şi generale se pot construi în mai multe feluri. Cea mai frecvent întâlnită este organigrama piramidală, ordonată de sus în jos.

Organigramele de tip piramidal pot fi *funcționale* sau *divizionare. Structura funcțională* se caracterizează prin agregarea posturilor pe departamente omogene care realizează una dintre funcțiunile firmei (producție, cercetare-dezvoltare etc.). Este o structură clasică, din era industrializării, dar greoaie pentru companiile cu multe activități productive diferite şi, eventual, extinse pe multiple piețe naționale.

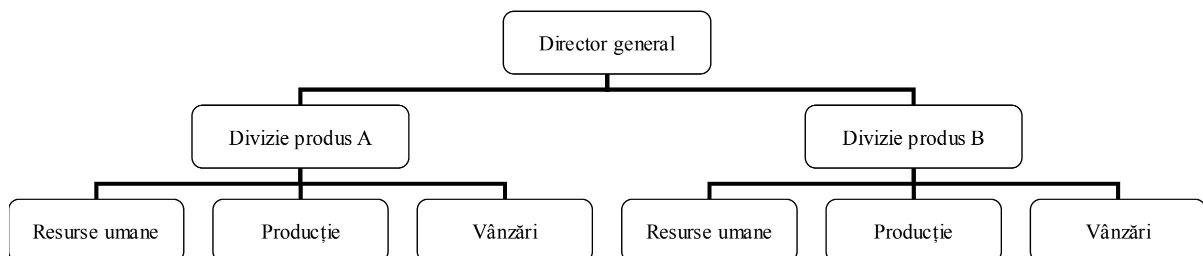
Figura 5.1. Model de structură funcțională



Sursa: Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 82.

Structura divizionară se caracterizează pe agregarea posturilor pe tipuri de produse, iar pentru fiecare tipologie de produse se constituie o divizie.

Figura 5.2. Model de structură divizionară

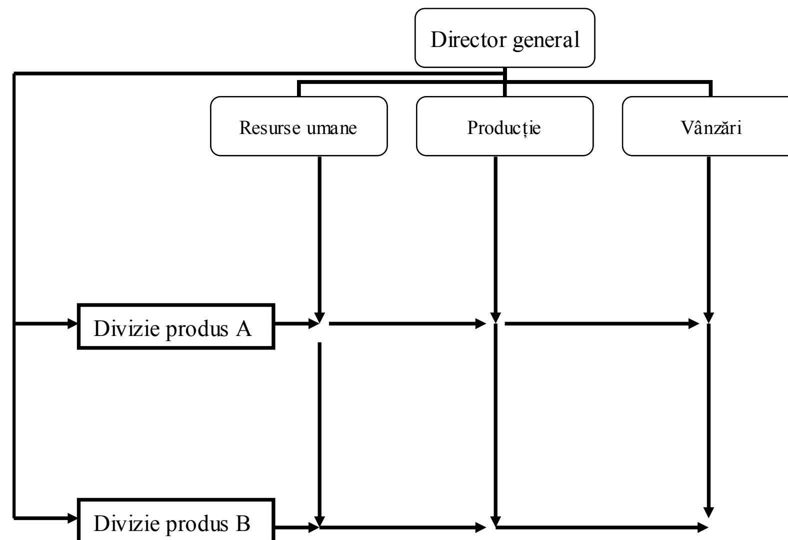


Sursa: Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 83.

În cazul structurilor divizionare, de multe ori, fiecare divizie este organizată mai degrabă ca o afacere de sine stătătoare, cu o structură tot piramidală, unde se subordonează departamente care reiau funcțiunile firmei la fiecare divizie. Este mai ales cazul structurilor cu capacități productive în țări diferite.

Structurile organizatorice nu sunt numai piramidale. *Structura matriceală* s-a dezvoltat ca o structură hibridă a modelelor prezentate mai sus. Este o structură care prezintă o agregare a posturilor pe verticală în concordanță cu funcțiunile firmei şi o agregare pe orizontală a posturilor în concordanță cu tipologia produselor. Este o structură adecvată în cazul organizațiilor care au o structurare funcțională statică, peste care se suprapune o structurare dinamică pe proiecte.

Figura 5.3. Model de structură matriceală

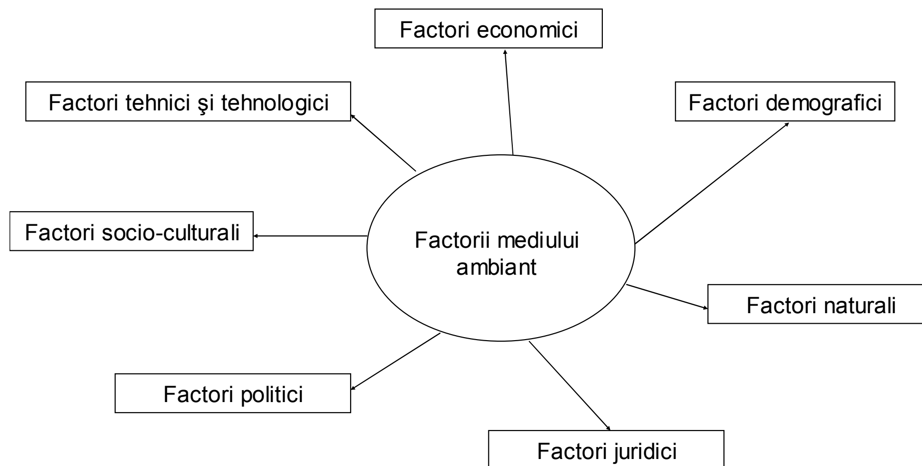


Sursa: Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 84.

Structura pe echipe este o creație managerială mai nouă, care se poate implementa în firmele cu un grad ridicat de descentralizare. Echipele se constituie astfel încât să poată realiza integral un produs. Varianta sa cea mai des întâlnită este reprezentată de *managementul pe proiecte,* în care durata de viață a echipei depinde de durata de viață a proiectului. În realitate, structura pe proiecte coexistă cu structurile clasice, piramidale sau matriceale, ceea ce poate da naştere la tensiuni şi conflicte interne pentru putere.

O firmă nu este afectată numai de rațiunile sale interne, de ceea ce face ea şi de cum se organizează, ci şi de o multitudine de factori externi, vizibili prin: modificări de nivel macro (demografice, de progres tehnologic, de ordin legislativ), modificări în structura comportamentului de cumpărare şi de consum a clienților şi politicile de resurse umane.

Figura 5.4. Factorii care compun mediul ambient al firmei



Sursa: Ovidiu Nicolescu, Ioan Verboncu, *Management,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 81.

Plecând de la schema de mai sus, a factorilor din mediul extern al organizației, vom analiza mai departe cum influențează fiecare factor în parte[96] decizia de orientare către performanță în organizații şi cum se regăseşte acest demers în strategia de marketing.

Factorii economici reprezintă ansamblul elementelor de natură economică din mediul ambiant cu acțiune directă asupra activităților microeconomice: piața internă, piața externă, pârghiile economico-financiare, sistemul bancar, bursa de valori, regimul investițiilor. Astfel, prin factori economici se desemnează totalitatea elementelor manageriale ce influențează direct sau indirect unitatea economică. De pildă, o firmă care

[96] Plecând de la definițiile formulate de Ovidiu Nicolescu, Ioan Verboncu, *Management,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, pp. 80-87.

doreşte să fie cotată la Bursă, are nevoie să atingă un grad ridicat de performanță, care să îi asigure rezultate bune pentru acționari.

Cuprinzând ansamblul elementelor cu caracter tehnic şi tehnologic din mediul ambiant, cu impact asupra firmei, *principalii factorii tehnici şi tehnologici* sunt nivelul tehnic al utilajelor disponibile pentru cumpărare, calitatea tehnologiilor ce pot fi achiziționate, calitatea cercetărilor tehnice la care întreprinderea are acces, numărul şi nivelul licențelor şi brevetelor înregistrate, capacitatea creativ-inovativă a sistemului de cercetare-proiectare ş.a. Factorii tehnici au un impact deosebit asupra performanței, prin elemente de inovație necesare deja în aproape toate domeniile consumeriste (încălțăminte, vestimentație sport, IT&C etc.). De exemplu, ritmul de lansare a noilor produse îmbunătățite tehnologic în industria pantofilor pentru sport este, în medie, de şase luni (cel mai evident, la liderii pieței, Nike şi Adidas).

Factorii demografici includ totalitatea elementelor demografice ce acționează asupra firmei, direct sau indirect. Îmbătrânirea populației, nivelul scăzut de natalitate, se pot traduce în crize pe piața muncii şi la necesitatea sporită de a dezvolta scheme motivaționale pentru loializarea personalului din organizații şi pentru atingerea unui nivel ridicat de productivitate.

Factorii socio-culturali cuprind totalitatea elementelor de natură socio-culturală din mediul ambiant - structura socială a populației, ocrotirea sănătății, învățământul, cultura, ştiința, mentalitatea - cu influență directă sau indirectă asupra firmei. Diferențele culturale pot duce, la rândul lor, la diferențe de productivitate. Cea mai performantă economie a fost considerată, mulți ani, cea japoneză, bazată pe o cultură a muncii, dedicării şi ordonării.

Factorii politici din mediul exogen organizației cuprind ansamblul elementelor de natură ce influențează direct sau indirect funcționalitatea şi performanțele sale. În mediile instabile, atingerea performanței este destul de dificil de realizat, ca urmare a multiplelor riscuri potențiale, de multe ori greu de depistat.

Factorii naturali cuprind totalitatea elementelor exogene organizației, de natură ecologică, care influențează direct şi indirect funcționalitatea şi performanțele. De exemplu, încălzirea globală afectează performanțele industriei viticole, prin favorizarea

culturilor de struguri roşii, în defavoarea celor albi, de genul soiurilor riesling – cu precădere în zona mediteraneană, dar tot mai mult şi în zonele cu climat temperat[97].

Factorii juridici constituie ansamblul reglementărilor juridice cu influenţă directă sau indirectă asupra firmei şi managementului său. Performanţa este dificil de obţinut pe pieţele parţial controlate prin intermediul Autorităţilor Naţionale de Reglementare în domeniu (precum cea a electricităţii, a gazelor naturale, a telecomunicaţiilor), unde concurenţa este departe de a se putea manifesta liber, ca urmare a intervenţionismului statal.

Acestor factori trebuie să li se adauge, cu un accent tot mai puternic, necesitatea de a face faţă concurenţei. Mediul concurenţial este tot mai aglomerat şi puternic, iar mişcările din cadrul său au acţiune directă asupra companiilor, după cum am văzut în cursurile anterioare.

Probleme de discutat:

1. Care este trăsătura fundamentală a firmei?
2. Care sunt caracteristicile fiecărui tip de firmă, din punct de vedere legal?
3. Care sunt diferenţele dintre organizarea structurală şi cea procesuală?
4. Care sunt trăsăturile fundamentale a fiecărei funcţiuni a firmei?
5. Prin ce se evidenţiază fiecare factor din mediul ambiant al firmei? Cum poate afecta activitatea companiilor?

Aplicaţii:

1. Căutaţi date suplimentare despre înregistrarea unei firme nou înfiinţate în România, plecând de la site-urile web de specialitate, precum www.biroulunic.ro. Consideraţi că deschideţi o firmă imaginară, StartUp SRL. Detaliaţi ce paşi trebuie să urmaţi.
2. Luaţi o firmă la alegere. Analizaţi organigrama sa. Evidenţiaţi avantajele şi dezavantajele specifice.

[97] Mimi Noel, „Alb şi roşu”, *Business Week România,* nr. 35 / 27 februarie 2007, pp. 34-35.

Curs 6. Responsabilitățile managerilor

În literatura de specialitate, există numeroase definiții ale managerilor, care pot fi împărțite în două mari tipologii: clasică şi modernă. Cea mai des întâlnită tipologie este cea clasică, care înțelege managerul ca fiind o persoană care, în virtutea sarcinilor, competențelor şi responsabilităților circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, deci adoptă decizii şi inițiază acțiuni prin care influențează comportamentul decizional şi operațional al altor persoane[98]. A doua concepție, modernă, este cea pentru care pledează Peter F. Drucker, incluzând în categoria managerilor nu numai cadrele de conducere prorpiu-zise, dar şi personalul de specialitate[99]. În practică, găsim îmbrățişate ambele definiții: organigramele prezintă managerii în calitate de cadre de conducere, în timp ce în anumite organizații, apar posturi cu denumire de „manager", fără ca în subordinea lor să se afle efectiv cineva, iar persoanele care le ocupă exercită mai degrabă relații de colaborare (de exemplu, brand managerii).

Din punct de vedere organizațional, managerii pot fi de vârf (*top management*), de mijloc (*middle management*) sau de nivel inferior (*line management*).

Top managerii activează în zona superioară a ierarhiei manageriale, îndeplinind funcții de preşedinte, director general, vicepreşedinte şi alte funcții echivalente. Ei au o perspectivă de ansamblu asupra firmei şi iau decizii strategice. Principalele sarcini ale top managerilor sunt reprezentate de necesitatea definirii concepției de viitor a organizației, şi de formularea obiectivelor generale. Managerii de nivel superior sunt cei care aprobă misiunea departamentelor şi apreciează progresul firmei. Au ca subordonați managerii de nivel mediu.

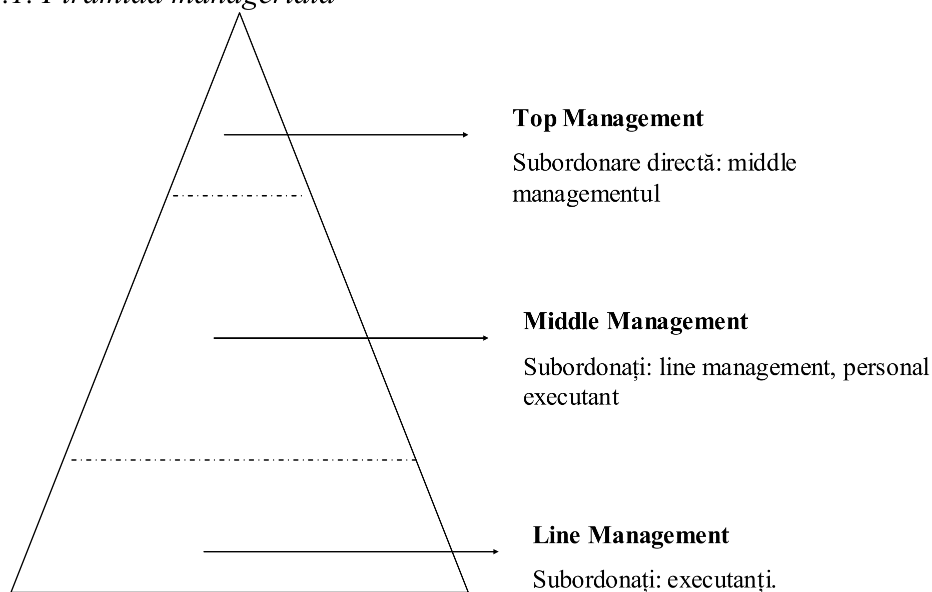
Middle managerii activează în zona de mijloc a ierarhiei manageriale, fiind directori de divizie, de departamente sau alte structuri echivalente. Ei stabilesc prioritățile funcționale ale organizației, concep planuri de acțiune, pe care le aliniază propritătților şi comunică direcția firmei, în interior (propriei echipe) şi, uneori, în exterior (de exemplu, un director de comunicare). Drept urmare, au atât atribuții strategice, cât şi operaționale.

[98] Ovidiu Nicolescu, Ioan Verboncu, *Management,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 505.
[99] *Idem.*

În subordinea lor se află managerii de nivel inferior, dar şi personal executant care le raportează direct.

La baza piramidei manageriale, în contact direct cu procesele de execuție sunt *line managerii.* Ei pot avea funcții de şefi de echipe, de birouri, manageri zonali de vânzări etc. În cazul IMM-urilor, acest nivel se suprapune de obicei peste nivelul mijlociu, iar persoanele care lucrează în această arie au atribuții manageriale şi executive[100].

Figura 6.1. Piramida managerială



Sursa: Prelucrare proprie.

Piramida de mai sus este schematică: în funcție de complexitatea organizației şi de cultura organizațională specifică, ea va cuprinde mult mai multe niveluri de management, ceea ce duce la complicarea proceselor de decizie şi la rigiditatea relațiilor ierarhice. Cu cât există mai multe niveluri manageriale, cu atât timpul alocat luării unei decizii este mai mare. De aceea, consultanții recomandă mai degrabă structuri cu un număr redus de niveluri manageriale, dar cu lărgirea atribuțiilor şi responsabilităților specifice.

[100] Constantin Brătianu, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, pp. 20-21.

În viziunea lui Drucker[101], principalele *responsabilități ale unui manager* trebuie să fie următoarele: cunoaşterea teoriei afacerilor; luarea de decizii; decizia asupra oamenilor; susținerea implementării ideilor „mici"; disciplina inovării; urmărirea eficienței afacerii. Viziunea lui Drucker despre manageri arată că ei trebuie să învețe continuu, să fie inovativi, dinamici şi deschişi schimbărilor.

Cunoaşterea teoriei afacerilor este prima responsabilitate a unui manager aflat în căutarea eficienței. Unele teorii sunt atât de puternice, încât rezistă, după cum am văzut şi în paginile anterioare, perioade foarte lungi de timp. Atunci când o firmă este condusă după teorii depăşite, prima tendință este „să bage capul în nisip"[102], ceea ce nu poate fi decât dăunător, mai ales în perioade turbulente. De aceea, managerii buni trebuie să țină pasul cu noile teorii, pentru a preveni crizele posibile şi pentru a putea percepe cât mai repede eventuale etape dificile. Astfel, ei sunt continuu implicați în procese de învățare pentru a putea construi mecanisme şi procese noi prin care compania să devină flexibilă şi proactivă la schimbare.

A doua responsabilitate a managerilor este aceea de *a lua decizii*. Pentru numeroşi autori, decizia este cel mai important instrument managerial specific de exprimare, reprezentând cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective[103]. Drucker[104] arată că orice decizie presupune o judecată cu un anumit grad de risc, cu următorii paşi în ceea ce priveşte luarea sa efectivă:

1. clasificarea problemei: generică, excepțională sau prima manifestare a unei noi situații pentru care este necesară dezvoltarea de noi reguli;
2. definirea problemei: despre ce este vorba;
3. specificarea răspunsului la problemă: care sunt limitele de care trebuie ținut cont;
4. definirea a ceea ce este „corect" comparativ cu ceea ce este „acceptabil" pentru limitele deja aflate: lămurirea adaptărilor sau concesiilor care trebuie făcute pentru ca decizia să devină acceptabilă;
5. deciderea acțiunii care trebuie implementată;
4. testarea validității şi a eficienței deciziei luate în funcție de cursul evenimentelor.

---

[101] Peter F. Drucker, *On the Profession of Management,* The Harvard Business Review Book Series, Boston, 2003, pp. 3-80.
[102] *Ibidem,* p. 12.
[103] Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *op. cit.,* p. 204.
[104] *Op. cit.,* p. 20.

A treia responsabilitate a managerilor este *decizia asupra oamenilor.* Deşi recrutarea este o problemă care ține de politica de resurse umane, definirea fişei postului şi alegerea finală a noilor angajați este realizată, în mare parte, de manageri. La fel se întâmplă în multe situații de evaluare periodică a performanțelor, în scopuri de recompense şi promovări (sau dimpotrivă).

A patra responsabilitate a managerilor este ceea ce Drucker numeşte *„puterea mare a ideilor mici”*[105]. Aceasta presupune că managementul trebuie să gândească pe termen lung, dar fiind atent la orice element cu potențial, deoarece anumite mici idei, interesante dar fără garanția unei longevități remarcabile se pot dovedi, de fapt, oportunități remarcabile. *Singura condiție este ca aceste idei să aibă caracter antreprenorial.* În anumite organizații, managerii dezvoltă veritabile procese antreprenoriale, în sensul orientării spre mediul extern în căutarea şi valorificarea oportunităților de afaceri. De aici derivă responsabilitatea managerilor de a-i stimula, în anumite situații, pe angajați pentru a se considera ei înşişi ca fiind antreprenori şi de a imagina soluții pentru identificarea şi valorificarea oportunităților care apar în mediul extern de afaceri. În acest scop, firma le dă autoritate, suport financiar şi logistic, precum şi o serie de recompense[106].

A cincea responsabiltate a managerilor este reprezentată de *disciplina inovării*. Inovarea este o trăsătură specifică întreprinzătorilor, fiind mijlocul prin care aceştia creează sau sporeşte resurse care să îi asigure profit[107]. De aceea, managerii trebuie să joace un rol continuu de inovare, prin stimularea ei la nivel organizațional. Este ceea ce Constantin Brătianu[108] numeşte „inducerea în organizație a unei nevoi de înnoire permanentă”. Starea de automulțumire trebuie înlocuită cu o stare de căutare continuă a posibilităților de inovare şi de schimbare activă a firmei în raport cu noile cerințe ale mediului extern competițional. Este o consecință logică a celei de a treia responsabilități, în sensul cultivării „ideilor mici”, nu doar a sesizării întâmplătoare şi a fructificării lor. Oportunitățile inovării există atât în interiorul companiilor (nevoi specifice în cadrul proceselor, lipse de congruență care au nevoie de rezolvare etc), cât şi în exteriorul lor

---

[105] *Ibidem,* p. 43.
[106] Constantin Brătianu, *op. cit.,* p. 21.
[107] Peter F. Drucker, *op. cit.,* p. 53.
[108] *Op. cit.,* p. 22.

(schimbări ale industriei, modificări demografice, schimări de percepție, noi tehnologii şi cunoţtințe etc.).

A şasea responsabilitate a managerilor este *urmărirea eficienței afacerii.* Scopul final al muncii manageriale este acela al obținerii celor mai bune rezultate economice din resursele folosite sau disponibile[109]. În acest sens, managerii trebuie să analizeze faptele, să aloce resursele necesare în conformitate cu rezultatele anticipate şi să ia deciziile potrivite, proritizându-le.

Una dintre marile provocări ale managerilor este construirea de echipe motivate şi eficiente, astfel încât responsabilitățile enumerate mai sus să se poată înfăptui armonios, în scopul atingerii eficienței afacerii. Mai mult, se cere ca managerii să fie capabili să atenueze discordanțele dintre oameni în scopul realizării misiunii şi obiectivelor firmei[110]. De aceea, managerii simt nevoia să îşi însuşească aptitudini de leadership, care să le asigure autoritate informală şi care să le completeze *stilul de management.*

Aprecierea unui stil de management reprezintă o problemă complexă, care depinde de multitudinea factorilor ce influențează procesul managerial şi de implicațiile directe sau indirecte ale acestuia asupra rezultatelor firmei. Stilurile de management se definesc pe baza mai multor *factori*:

- *temperamentul managerilor* (ca orice oameni, pot fi colerici, sanguinici, flegmatici sau melancolici);
- *intensitatea muncii depuse şi de gradul de organizare* (manageri care fac totul singuri şi nu deleagă; manageri care nu fac nimic personal şi deleagă tot; manageri care deleagă atât cât este necesar);
- *modul de adoptare a deciziilor* (manageri exclusivişti, care iau singuri deciziile; manageri care iau decizii numai după consultarea superiorilor; manageri care cer părerea subordonaților);
- *modul de manifestare a voinței* (manageri manageri cu voință puternică şi generoşi, manageri cu voință aparent slabă care se dovedesc eficienți, manageri fără voință);
- *atitudine şi comportament* (participativ, participativ – autoritar; autoritar).

[109] Peter F. Drucker, *op. cit.,* p. 65.
[110] Ion Stăncioiu, Gheorghe Militaru, *Management – elemente fundamentale,* Editura Teora, Bucureşti, 1999, p. 35.

Caracterizarea managerilor după atitudine şi comportament este cea mai des întâlnită în literatura de specialitate. Cele mai importante caracteristici ale celor trei tipuri sunt următoarele[111]:

Tipul de manager participativ se caracterizează printr-o temeinică pregătire profesională şi în domeniul managementului. Acest tip de manager se străduieşte să-şi realizeze cât mai bine atribuţiile sale, practică metoda delegării ori de câte ori este nevoie pentru realizarea unor acţiuni de anvergură. Se preocupă de remarcarea persoanei sale şi îşi asumă responsabilităţile ce i se cuvin în cazul unui eşec. Având cunoştinţe solide din ştiinţa managementului şi din domeniul profesional, pe baza autorităţii profesionale, îşi poate impune punctul de vedere. În planul relaţiilor interumane, asigură un climat fără tensiuni, favorabil desfăşurării activităţii, prin evaluarea corectă a contribuţiei fiecărui subordonat. Dispune de posibilităţi mari de autocunoştere, pe baza căreia desfăşoară o activitate continuă de autoperfecţionare.

Tipul autoritar apreciază totul prin prisma poziţiei sale, funcţia ocupată în sistemul de management al firmei reprezintă un prilej de a se impune prin autoritatea formală conferită. Din teama de pretendenţi la post, practică pe scară redusă „managementul prin delegare", iar pe plan relaţional creează tensiuni în colectivul pe care-l coordonează. Subordonaţii au rezerve în ceea ce priveşte iniţierea de noi metode de muncă pentru realizarea propriilor atribuţii. Este un manager care pune accent deosebit pe îndrumare şi control.

Tipul participativ - autoritar combină, în proporţii relativ egale, caracteristicile esenţiale ale tipurilor participativ şi autoritar. În plan relaţional, acesta consultă subordonaţii şi practică metoda dereglării - adesea cu o nuanţă de autoritate.

Practicarea unui anumit stil de management, pe lângă rezultatele economice pe care le generează îşi pune amprenta şi asupra comportamentului colaboratorilor şi a subordonaţilor, fenomen ce se menţine o anumită perioadă de timp după înlocuirea sa.

Un bun manager îşi doreşte să poată motiva pozitiv subordonaţii, pentru asigurarea spiritului de echipă necesar atingerii eficiente a obiectivelor. De altfel, o temă care revine cu insistenţă în studiile cele mai recente despre eficienţa organizaţiilor şi

---

[111] Toader Moga, Carmen Valentina Rădulescu, *op. cit.,* ediţia online, loc de regăsire: http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap8.

despre misiunea managerilor este cea a *importanței muncii în echipă*[112]. În context istoric, termenul a fost utilizat pentru echipele funcționale permanente, cum ar fi cele de producție sau vânzări. Cu toate acestea, accepțiunea prin care termenul a revenit în forță este de muncă într-o echipă multidisciplinară. Drept urmare, o mare parte din muncă este îndeplinită acum de grupuri constituite temporar pe durata unui proiect sau de grupuri operative, cu sarcini complexe. Pentru asigurarea performanței echipelor, Colin Hastings enumeră câteva reguli manageriale de urmărit[113]:

- încredere în ceea ce echipa trebuie să realizeze şi cultivarea entuziasmului în acest sens;
- urmărirea insistentă a îndeplinirii obiectivelor propuse, dar menținând flexibilitatea în adoptarea strategiilor necesare atingerii lor;
- înțelegerea faptului că nici o echipă nu este autonomă, chiar dacă se bucură de un anumit grad de libertate – orice echipă depinde de resursele care i se alocă de firmă;
- adoptarea unei atitudini de ameliorare continuă a modului de lucru;
- orientare spre acțiune: spirit de inițiativă, o atitudine proactivă, nu reactivă;
- înțelegerea faptului că echipa există pentru a produce ceva pentru un client (extern sau intern, din firmă).

În scopul conducerii eficiente a echipelor, asistăm tot mai des la o amploare crescută a discuțiilor şi cursurilor de formare a aptitudinilor de *leadership.* În cadrul unei firme, pot exista lideri care nu sunt manageri (lideri informali), cu autoritate asupra grupurilor din jurul lor, ca urmare a experienței şi personalității lor. Nu există lider fără „susținători", ceea ce face ca la baza leadershipului să stea chiar spiritul de echipă, definit ca fiind „starea de ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți şi se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun"[114].

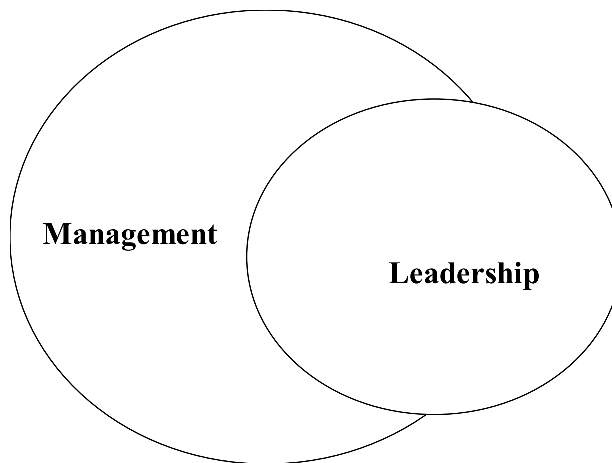
În context managerial, leadershipul se defineşte ca fiind „abilitatea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune"[115]. Oamenii reacționează diferit în acest sens: unii vor să se implice, dar nu pot; alții nu pot şi nu doresc să se implice; unii pot să se implice, dar nu vor; uii pot şi

---

[112] Colin Hastings, „Munca în echipă", în Dennis Lock (coord.), *Manualul Gower de management,* Editura Codecs, Bucureşti, 2001, p. 766.
[113] *Ibidem,* p. 767.
[114] Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *op. cit.,* p. 514.
[115] *Ibidem,* p. 513.

doresc să se implice. Aceasta face ca liderul să folosească diferite tipuri de putere pentru a-i implica pe oameni: de la puterea coercitivă (pentru şeful lider) la puterea de expert).

Figura 6.2. Relația management – leadership în viziunea lui Nicolescu şi Verboncu



Sursa: Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *Management,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 518.

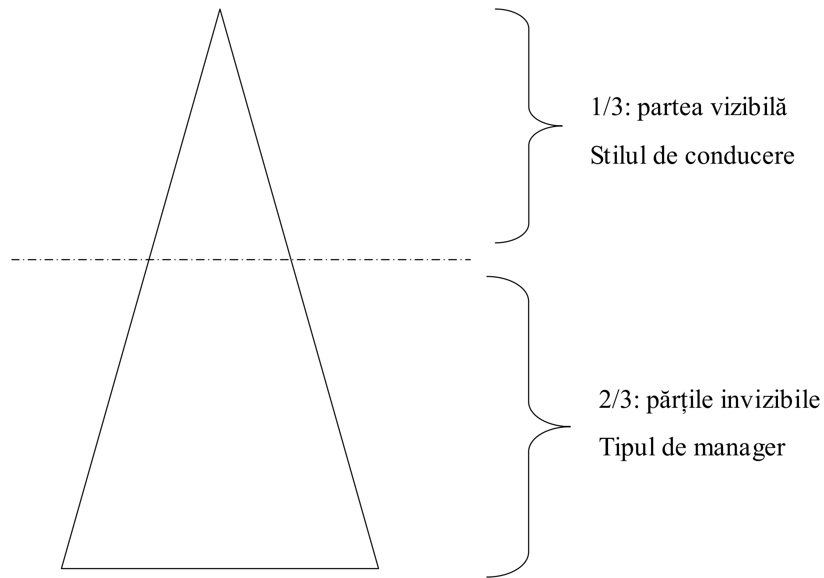
Abordarea leadershipului s-a modificat sensibil în timp. Multă vreme, s-a crezut că a fi lider este o caracteristică de personalitate, deci un dat pentru „aleşi”. În prezent, se consideră că liderii se fac, nu se nasc, dar constatăm puncte de vedere divergente cu privire la raportul manager – lider: pentru unii autori este vorba de o delimitare clară, pentru alții de o suprapunere parțială, iar pentru restul de o suprapunere totală (pe care o consideră ca fiind dezirabilă)[116].

Principalii factori care determină leadershipul sunt caracteristicile native, pregătirea acumulată şi situația în care se află liderul. În realitate, nu există lideri buni fără persoane de calitate care să îi urmeze. În plus, conținutul şi eficacitatea leadershipului depind sensibil de caracteristicile culturii organizaționale.

Tipurilor de management le corespund diferite stiluri de conducere, care au în vedere mai ales dimensiunea umană în condițiile unei puternice implicări a grupului. *Tipul şi stilul de conducere* cu care angajații vin în contact pot fi comparat cu un iceberg, după cum putem vedea din figura 6.3.

[116] *Ibidem,* p. 516.

Figura 6.3. Icebergul tipului şi stilului de conducere



Sursa: Prelucrare proprie.

Principalele *stiluri de conducere* sunt[117]:

1. *Stilul autocratic*: se caracterizează printr-o supraveghere strictă a subordonaților de către şef, fluxuri informaționale direcționate preponderent de sus în jos, insuflarea de teamă subordonaților. Frica este o modalitate de control.
2. *Stilul birocratic:* comunicarea se realizează într-o măsură apreciabilă în scris. Se pune accent pe documente şi ştampile ca mijloace principale de realizare şi control a activităților. Se descurajează inițiativa şi inovarea. Afectează negativ moralul angajaților.
3. *Stilul „laissez-faire”:* în cadrul unor direcții generale de acțiune stabilite de top management, se dă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul. Se foloseşte mai ales în firmele mici în faza de început şi în firmele din industriile tehnologice de vârf cu specialişti pasionați şi foarte calificați.
4. *Stilul democratic:* se caracterizează prin sociabilitate, flexibilitate, cooperare, comunicare bună de sus în jos, de jos în sus şi pe orizontală. Are ca rezultat cultivarea spiritului de echipă, de deschidere şi atmosfera prietenească în cadrul firmelor. La nivelul gândirii comune, este adesea asimilat ideii de „manager lider”.

---

[117] *Ibidem,* p. 524.

Pentru a putea atinge rezultate propuse, managerii desfăşoară câteva *activități* tipice: planificarea, diagnosticarea, delegarea, şedințele, asimilarea de metode şi tehnici specifice pentru fundamentarea deciziilor, ameliorarea continuă a relației manager-subordonat, eficientizarea continuă a muncii secretariatului (şi, acum, buna stăpânire a unor instrumente simple de secretariat, precum programul informatic Microsoft Outlook). Aceste activități trebuie continuu îmbunătățite, pentru a duce la rezultate eficiente şi pentru a se evita suprasolicitarea managerilor.

Probleme de discutat:

1. Ce se înțelege prin manager?
2. Care sunt nivelurile ierarhice pe care le pot ocupa managerii? Prin ce se caracterizează aceste niveluri?
3. Care este legătura dintre un manager şi un lider?
4. Care sunt principalele responsabilități ale managerilor? De ce credeți că Drucker a stabilit ordinea acestor responsabilități aşa cum apar mai sus?
5. Care sunt principalele tipuri de manageri?
6. Prin ce se caracterizează stilurile de conducere?

Aplicații:

1. *Manager la 22 de ani*

Scrieți un scurt eseu, de maxim două pagini, plecând de la următorul caz ipotetic:
Sunteți un tânăr absolvent al Facultății de Comunicare şi Relații Publice, cu rezultate deosebite pe planul comunicării online. De altfel, blogul dvs. este unul dintre cele mai citite din blogosfera românească şi aveți deja la activ câteva colaborări profitabile, în regim part-time, cu diverse companii, care au beneficiat de proiecte de e-PR făcute de dvs.
Vi se propune, de către un investitor, să demarați o afacere în domeniul e-PR-ului, în calitate de manager al acestei noi companii. Aveți buget să angajați 20 de persoane.

Ce structură va avea această firmă? Cum o veți organiza? Pe cine veți angaja? Cum veți motiva echipa?
Care vor fi dificultățile care vor trebui depăşite? Care sunt posibilele capcane în care puteți cădea?

2. Scrieți un scurt eseu, plecând de la informațiile din curs şi consultând şi alte surse pentru documentare, despre construirea echipelor într-o IMM. Ce tip de manager este cel mai potrivit şi cu abordarea cărui stil de conducere într-un asemenea caz? Argumentați.

3. Căutați zece interviuri date de manageri publicațiilor economice şi de afaceri, offline sau online. Evidențiați ce declară aceşti manageri ca fiind cele mai mari dificultăți pe care le întâmpină în munca lor şi de ce anume se simt cel mai responsabili.
Plecând de la aceste informații, scrieți un eseu despre „a fi manager".

Partea a III-a. Noțiuni fundamentale de marketing

Marketingul este o disciplină relativ recentă, după cum vom vedea în paginile următoare. Adeseori confundat cu vânzările, relațiile publice sau, mai larg, cu tot ceea ce ține de comunicarea pentru produse, marketingul face obiectul a numeroase confuzii. De exemplu, este greşit asociat cu „crearea de nevoi false" şi cu „poleirea" produselor pentru a le face mai atrăgătoare. În realitate, marketingul nu este nimic din toate acestea, dar reprezintă un element indispensabil pentru orice afacere şi, din ce în ce mai mult, şi pentru buna derulare a activităților non-profit.

Ce nu este, deci, marketingul? Marketingul *nu* este egal cu activitatea de vânzări, deşi se pot corela. Prin activitatea de marketing nu se vând niciodată direct produse, dar se parcurge lungul drum al creării ofertei potrivite pentru clienți (un produs adecvat ca şi caracteristici, funcționalități, preț, distribuție şi promovare). Marketingul *nu* este sinonim nici cu relațiile publice. Deşi contribuie, prin specificul definirii liniei produselor şi a promovării la crearea şi menținerea imaginii de ansamblu a companiei, nu este activitatea care să se ocupe cu managementul reputației, ceea ce îl face să nu fie sinonim cu PR-ul. Marketingul *nu* este acelaşi lucru nici cu disciplina *comunicării,* căci, deşi marketerii au o parte foarte vizibilă din activitate compusă din acțiune comunicaționale, nu se rezumă doar la atât - după cum vom vedea mai departe, din detalierea părții de înțelegere a consumatorilor şi din prezentarea mixului de marketing.

Marketingul are multiple definiții. Una dintre cele mai des citate este cea a Asociației Americane de Marketing (AMA): „procesul programării şi realizării producerii, prețului, promovării şi distribuției ideilor, bunurilor şi serviciilor care determină schimburile menite să satisfacă obiective individuale şi organizaționale"[118]. Pentru cel mai cunoscut teoretician al domeniului, Philip Kotler, marketingul este „arta creării de valoare veritabilă pentru consumatori"[119], adică „procesul social şi managerial prin care indivizi şi grupuri de indivizi obțin ceea ce le este necesar şi doresc prin crearea, oferirea şi schimbul de produse având o anumită valoare"[120].

---

[118] Virgil Balaure, *op. cit.,* p. 20.
[119] Loc de regăsire: www.kotlermarketing.com.
[120] Philip Kotler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1997, p. 35.

Curs 7. Orientarea către marketing

În opinia lui Philip Kotler[121], „în ultimă instanță, marketingul reprezintă câinele de pază al clientului, el fiind necesar să aibă permanent capacitatea de a oferi clienților cea mai bună soluție”. De aceea, orice organizație, indiferent de domeniul de activitate, dacă se adresează unor consumatori (de produse, de servicii, de idei etc.) are nevoie de marketing şi de o bună gestionare a acestuia.

Se înțelege prin *managementul marketingului (marketing management)* „managementul cererii de piață”[122], având ca scop „influențarea nivelului, a perioadei de manifestare şi a structurii cererii într-un mod care să permită organizației să-şi atingă obiectivele propuse”[123]. Ideea de „marketing management” nu este nouă şi este, deja, îmbrățişată de tot mai multe organizații. Dovadă în acest sens stau modalitățile de comportament a acestora pe piață, ca şi observarea succesului de care se bucură programele de instruire de tip „marketing pentru non-marketing”.

La baza activității de marketing se află principii de eficiență, operativitate şi de responsabilitate, care au evoluat în timp. Dezvoltarea domeniului marketingului, până la stadiul de organizație cu gândire de marketing, a fost destul de rapidă şi a parcurs următoarele etape[124]:

1. Abordarea orientată către producție. Firmele care se ghidează după acest concept consideră că, pe piață, vor fi preferate produsele care au prețurile cele mai scăzute şi de aceea conform acestei filosofii, firma ar trebui să se concentreze asupra îmbunătățirii eficienței proceselor de producție şi de distribuție, astfel încât să scadă costurile şi să poată oferi produsele pe piață la un preț mai mic.

2. Abordarea orientată către produs. Firmele care funcționează pe baza acestei filosofii consideră că vor fi preferate pe piață (de către consumatori) produsele cele mai perfecționate, produse care au cele mai multe carateristici de calitate, performanță şi noutate. În consecință firma ar trebui să se concentreze asupra îmbunătățirii permanente a

---

[121] *Apud* Virgil Balaure (coord.), *Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 21.
[122] Philip Kotler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1999, p. 45
[123] *Idem.*
[124] Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders şi Veronica Wong, *Principiile Marketingului*, Editura Teora, Bucureşti, 1999, pp. 36-42.

produsului. Această orientare generează o obsesie față de tehnologie, deoarece managerii, în multe cazuri, cred că superioritatea tehnică este cheia succesului, putând duce la apariția *miopiei de marketing* – concept teoretizat de Theodor Levit în anii '60[125], care desemnează tulburarea de percepere de către manageri şi/sau întreprinzători a realității de marketing, mofidificările din mediul extern care pot face ca produsul lor să fie deja depăşit sau inadecvat pentru piața unde încearcă să îl vândă.

3. Abordarea orientată către vânzare. Firmele care se bazează pe această concepție consideră că orice firmă dacă face efortul de vânzare şi promovare corespunzător va avea succes pe piață. Această abordare îşi găseşte aplicabilitate în cazul produselor fără căutare, pe care consumatorii nu se gândesc în mod normal să le cumpere, cum ar fi locurile de veci. O firmă care se ghidează după această concepție se concentrează de fapt asupra efectelor pe termen scurt, asupra profiturilor imediate şi nu asupra avantajelor financiare şi de piață pe termen lung.

4. Abordarea orientată către marketing. Firmele care îşi bazează activitatea pe această filosofie sunt cele care pun în centrul activității lor nevoile şi dorințele consumatorilor şi satisfacerea lor, mai bine decât concurența, bineînțeles în condițiile obținerii de profit pentru firmă.

5. Abordarea de marketing societal. Acest concept a pornit de la faptul că ideea pură de marketing ignoră posibilele contradicții între dorințele consumatorilor pe o perioadă scurtă de timp şi bunăstarea lor pe o perioadă îndelungată de timp (necesitățile societății). În condițiile în care în prezent la nivel mondial există probleme legate de mediu, de criza materiilor prime, probleme economice la scară mondială, probleme de o neglijare a serviciilor sociale, este necesară luarea în considerare, la stabilirea politicilor de marketing, a trei aspecte: profiturile firmei, dorințele consumatorilor şi interesele societății. Un corolar tot mai promovat al acestei concepții îl reprezintă autonomizarea domeniului responsabilității sociale corporatiste (CSR).

Organizațiile cu gândire de marketing integrează activitatea de marketing cu celelalte activități, prin redesenarea structurilor şi prin dezvoltarea de procese şi relații interne corelate în scopul *obținerii de valoare pentru consumatori*. În multe organizații,

[125] Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* p. 47.

există bariere majore de comunicare între marketing şi alte departamente[126], care duc la neînţelegeri şi conflicte. De exemplu, informaţiile colectate şi analizate de departamentul de marketing nu sunt corect sau sunt insuficient folosite de departamentul de cercetare-dezvoltare, ca urmare a rivalităţii şi a competiţiei pentru putere internă între cele două unităţi. Analog, apar conflicte, tot mai mult, între marketing şi vânzări[127], ca urmare a două mari surse de fricţiune: economică (divizarea bugetului comercial) şi culturală (orientarea analitică a marketerilor vs. orientarea relaţionistă a oamenilor de vînzări).

Drept urmare, marketerii trebuie să dovedească aptitudini superioare de coordonare şi de integrare în activităţile lor a altor arii funcţionale existente în cadrul organizaţiei. Mişcarea către procese a companiilor face ca acest aspect să devină imperativ şi includem, aici, exemple precum planificarea noilor produse, coordonarea canalelor de distribuţie, analiza preţurilor sau alianţele strategice de marketing[128].

Tabelul 7.1. Domenii de sarcini ale managementului marketingului

	Produse	Pieţe	Clienţi	Comerţ	Concurenţi
Afaceri anterioare	Îmbunătăţirea produselor; Diferenţierea produselor.	Deschiderea de goluri în sortiment.	Îmbunătăţi-rea prelucrării clienţilor.	Îmbunătăţirea prelucrării comerţului.	Căutarea de avantaje strategice concurenţi ale.
Afaceri noi	Diferenţierea produselor; Înnoiri ale produselor.	Diversificare Internaţiona-lizare.	Lărgirea cercului de clienţi.	Deschiderea unor noi canale de distribuţie.	Asigurarea de potenţial de succes viitor.

Sursa: Manfred Bruhn, *Marketing. Noţiuni de bază pentru studiu şi practică,* Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 20.

Integrarea ideilor de marketing la nivelul întregii organizaţii este specifică *marketingului strategic*, care corelează strategiile de afaceri cu cele de marketing, la nivel managerial. Procesul de marketing strategic cuprinde patru etape[129]:

1. analiza strategică a situaţiei;

[126] David W. Cravens, Nigel F.Piercy, *Strategic marketing,* McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003, p. 477.
[127] Philip Kotler, Neil Rackham, Suj Krishnaswamy, „Ending the War Between Sales and Marketing”, în *Harvard Business Review,* July-August 2006, p. 71.
[128] David W. Cravens, Nigel F.Piercy, *Strategic marketing,* McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003, p. 477.
[129] *Ibidem,* p. 32.

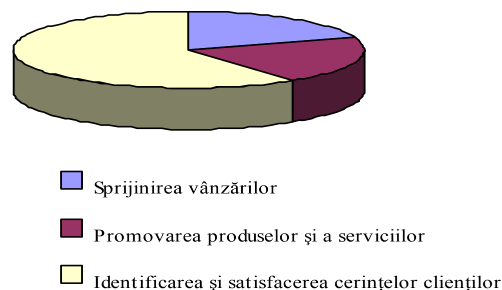
2. designul strategiei de marketing;
3. dezvoltarea programului de marketing;
4. implementarea şi conducerea strategiei de marketing.

Rolul *corporate* al marketingului diferă de la caz la caz. În majoritatea situaţiilor, deciziile de marketing sunt centrate la nivel de unitate de afaceri sau la nivelul pieţei produsului. Totuşi, este foarte important ca echipa de top management să includă profesionişti ai marketingului strategic, în cazul în care organizaţia este orientată către piaţă[130].

„Desenarea" organizaţiilor eficient orientate către piaţă şi cu gândire de marketing combină oamenii şi responsabilităţile de muncă într-un mod care se crede a fi cel mai potrivit pentru îndeplinirea strategiei de marketing a companiei[131]. O mare influenţă asupra performanţei rezultă din decizia modalităţii de împărţire a personalului în structuri organizaţionale şi desemnarea de răspunderi pentru fiecare dintre angajaţi. Structurile şi procesele organizaţionale trebuie să fie potrivite cu strategiile corporate şi de marketing care sunt dezvoltate şi implementate. „Desenul" organizaţional trebuie să fie evaluat în mod regulat, pentru a fi identificat gradul de adecvare şi pentru a depista eventualele schimbări necesare.

În ciuda unei literaturi bogate de specialitate, *locul marketingului* în companii, în mod practic, este destul de diferit de la caz la caz.

Figura 7.1. Rolul marketingului în organizaţii



Sursa: Michael J. Thomas, *Manual de marketing,* Editura Codecs, Bucureşti, 1998, p. 23.

[130] *Ibidem,* p. 485.
[131] *Ibidem,* p. 40.

Pentru majoritatea firmelor, marketingul presupune identificarea şi satisfacerea cerinţelor clienţilor. Consensul asupra marketingului se opreşte aici, deoarece practica arată că puţini manageri ştiu cum să pună în practică această funcţie legată de clienţi[132]. Lipsa de consens despre care vorbim vine din faptul că, pe de o parte, marketingul a fost acceptat, în ultimele două decenii, ca filosofie dominantă a afacerilor, dar, pe de altă parte, datorită structurilor ierarhice organizaţionale, funcţia de marketing nu este, în majoritatea cazurilor, pusă în practică de top management – directorul de marketing este, de multe ori, un middle manager.

Pentru literatura de specialitate academică, *funcţiile marketingului* sunt înţelese, de asemenea, destul de diferit. Astfel, pentru Kotler[133], marketingul se caracterizează prin trei atribute fundamentale care îi dau principalele elemente de misiune în organizaţie:

- oferă concepţia călăuzitoare a concentrării asupra satisfacerii nevoilor celor mai importante categorii de consumatori;
- furnizează date necesare în acest scop organizaţiei, prin identificarea ocaziilor de piaţă atractive şi prin evaluarea capacităţii interne de a le valorifica;
- identificarea strategiilor necesare atingerii obiectivelor organizaţiei, în funcţie de potenţialul său.

Pentru Michael Baker[134], funcţiile marketingului sunt foarte pragmatice şi mai degrabă operaţionale, fără a detalia, însă, aspectele structurale ale organizaţiei care ar putea pune piedici în calea unei concretizării acestor funcţii chiar de departamentele de marketing (de exemplu, un produs nou este mai degrabă atribuţie a marketingului sau a cercetării-dezvoltării?):

- prospectarea pieţei (analiza şi prognoza);
- dezvoltarea şi proiectarea produselor;
- influenţarea cererii prin design, publicitate etc.;
- asigurarea serviciilor specifice (de distribuţie şi post-vânzare).

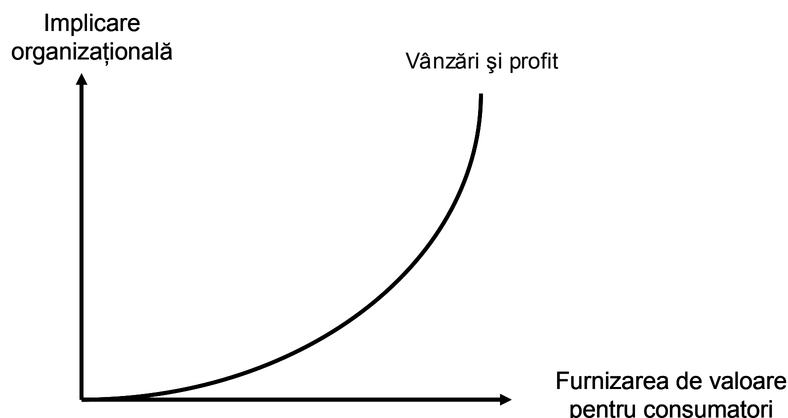
Marketingul trebuie să îndeplinească, însă, toate aceste funcţii *numai în condiţii de profitabilitate*. Sergio Zyman, fost director de marketing al Coca-Cola, trage, în acest

[132] Michael J. Thomas, *Manual de marketing,* Editura Codecs, Bucureşti, 1998, p. 23.
[133] Philip Kotler *et al., Principiile marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1998, p. 106.
[134] Apud Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* p. 34.

sens, un semnal puternic de alarmă într-o carte devenită besteseller, *Sfârşitul marketingului*[135]*:* „Scopul unic al marketingului este de a convinge mai multă lume să cumpere mai multe dintre produsele voastre, mai des, pentru mai mulți bani. [...] Marketingul *nu* înseamnă publicitate. Marketingul nu înseamnă filmarea de clipuri publicitare în Bali [...]. Marketingul înseamnă folosirea instrumentelor, luarea deciziei privitoare la ce anume să se facă şi apoi utilizarea celor mai adecvate instrumente, în modul cel mai potrivit pentru a reuşi. Marketingul este o investiție, nu o cheltuială pe care o poți elimina”.

Este interesant de observat că mediul de afaceri a înțeles necesitatea marketingului şi orientării firmelor către clienți şi supravegherea concurenței (deci, către piață), dar acest lucru nu s-a tradus şi în creşterea în importanță, din punct de vedere ierarhic, a departamentelor de marketing. Firmele au înțeles că toți membrii lor trebuie să îți orienteze atenția către piață, aşa că ideile de marketing nu mai pot fi controlate doar de departamentul de specialitate, ci tind să se disperseze în întreaga organizație[136].

Figura 7.2. Marketingul, funcție a întregii organizații



Sursa: Paul Garrison, *Exponential Marketing,* HVG Books, Budapest, 2006, p. 14.

După cum se poate vedea în figura 7.2, abordarea de marketing trebuie să ducă la *crearea de valoare* pentru consumator. Mai multă valoare pentru consumatori înseamnă

---

[135] *Op. cit.,* pp. 31-48.
[136] Michael J. Thomas, *op. cit.,* p. 30.

mai multe vânzări, mai mult profit – în consecinţă, mai multă valoare pentru acţionari şi eventualitatea unor recompense sporite (financiare şi non-financiare) pentru angajaţi. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, este necesar să fie respectate trei idei principale:

1. consumatorii aleg între produse competitive, selectând pe cel care oferă (sau este perceput a oferi) valoarea cea mai bună. Pe pieţele mature, cu concurenţă şi produse multiple, valoarea unui produs depinde nu numai de calităţile sale, ci şi de serviciile care îl acompaniază (de exemplu, post-vânzare), de atitudinea personalului (de exemplu, de cum se răspunde la call-center-ul companiei, pentru informaţii, reclamaţii etc.);
2. consumatorii nu doresc produse şi servicii pentru ele în sine, ci cu scopul satisfacerii nevoilor pe care le au (nevoi emoţionale – de exemplu, să arate bine; nevoi economice – de exemplu, să coste puţin; combinaţii de nevoi emoţionale şi funcţionale etc). Valoarea unui produs este dată de capacitatea lui de a satisface o nevoie a consumatorului;
3. firma trebuie să aibă în vedere nu doar o tranzacţie cu diverşii clienţi, ci crearea unei relaţii pe termen lung bazată pe încredere, prin care consumatorii să rămână loiali firmei, continuând să cumpere de la aceasta. De aceea, una dintre principalele sarcini ale oamenilor de marketing (denumiţi generic ca *marketeri*) este gândirea şi implementarea strategiilor de fidelizare, prin servicii speciale pentru clienţii loiali (carduri de recompensare, gratuităţi, reduceri aniversare etc.).

Totuşi, faptul că o firmă are un director şi/sau departament de marketing, acest lucru nu o transformă de la sine într-o întreprindere orientată spre piaţă[137]. Altfel spus, marketingul este o obligativitate organizaţională, dar care nu mai este *numai* sarcina departamentului de marketing. Cu cât organizaţia se implică, în ansamblu, în efortul de marketing, cu atât există premise mai realiste de obţinere a valorii pentru consumatori, care să genereze un volum mai mare de vânzări şi un profit crescut.

Firmele care îşi imprimă o orientare de marketing, cu toate implicaţiile ei, caută întotdeauna să îşi definească produsele în funcţie de ceea ce caută clienţii şi în funcţie de raportul cost / beneficiu obţinut de aceştia din ceea ce cumpără[138]. Astfel, produsele au ajuns să fie văzute ca *soluţii* la probleme ori ca elemente de *îmbunătăţire* a stilului de viaţă al consumatorilor ori a bunăstării lor generale.

---

[137] Simon Majaro, „Planificarea produsului”, în Michael J. Thomas, *op. cit.,* p. 296.
[138] *Ibidem,* p. 298.

Sintetizând, putem considera că principalele funcții ale marketingului sunt:

- înțelegerea consumatorilor şi a mediului de afaceri;
- anticiparea oportunităților şi a riscurilor din mediul de afaceri, în sensul optimizării potențialelor ocazii, în funcție de resursele şi capacitățile interne ale firmei;
- fixarea şi coordonarea strategiei de furnizare de valoare pentru consumatori, în scopul construirii de relații de durată cu aceştia. Această funcție necesită foarte multă creativitate dar şi rigoare mai ales în domeniul bunurilor de larg consum cu viteză de rotație ridicată (FMCG – *Fast Moving Consumer Growth*), unde fidelitatea unui client pentru *un singur produs* este foarte scăzută. Majoritatea consuamtorilor cumpără mărci diferite în împrejurări diferite şi îşi aleg produsele dintr-o gamă de mărci similare, cunoscute şi testate.

Gradul de maturitate a orientării către marketing a unei firme este dat de gradul de însuşire, de către toți angajații, a acestei modalități de gândire, a creării de valoare pentru consumatori. De exemplu, să luăm o firmă produce anvelope pentru automobile, de diverse dimensiuni şi configurații tehnice. Dacă această firmă nu este cu adevărat orientată către marketing, directorul de producție va spune că fabrică anvelope, iar marketerii că oferă soluții pentru mobilitate. Pe o piață fără concurență deosebită şi imatură, clienții vor căuta, fireşte, anvelope, deoarece ştiu că fără ele maşina nu se poate deplasa. Dacă piața este matură şi există o varietate de oferte din partea concurenței, consumatorii de anvelope vor deveni mai pretențioşi şi cu cerințe mult mai fine – de exemplu, putem considera că femeile vor dori soluții rapide şi garantate care să le asigure mobilitatea, nu anvelope. În cazul în care firma se află deja pe o piață concurențială, cu lansări frecvente de produse noi, nu se poate vorbi de o adevărată orientare către marketing atâta vreme cât discusul departamentelor sale nu este similar şi, foarte important, nu reflectă ce anume constituie valoare pentru consumatori.

Pe scurt, *principala caracteristică a organizațiilor orientate către marketing* este aceea de a înțelege pe deplin, la nivelul *întregului* personal, ce anume îl satisface pe consumator: atât la nivelul atributelor tangibile ale produsului, cât şi cu privire la avantajele intangibile (imagine de marcă, servicii conexe etc.).

Marketingul şi-a dovedit validitatea, ceea ce a dus la extinderea sa rapidă în majoritatea domeniilor de activitate. De aceea, una dintre principalele forme de

specializare a marketingului se bazează pe clasificarea în funcție de ramura de acțiune: marketing sportiv, marketingul construcțiilor, marketing industrial, marketing cultural, marketingul utilităților, marketing bancar, marketing turistic, marketing educațional etc. Rând pe rând, piețele deschise concurenței au început să cunoască firme orientate către marketing. De exemplu, în urmă cu numai cincisprezece ani, băncile din România erau nu doar puține numeric, ci şi foarte închise, fără campanii de promovare, fără strategii de atragere a clienților – aceştia veneau în mod natural, nu trebuiau făcute eforturi în acest sens. Azi, situația este cu totul alta: ING vorbeşte consumatorilor despre viziri, BCR despre bancheri care gândesc ca cei care le trec pragul, Banca Transilvania nu mai are angajați, ci „zâni" şi lista poate continua. Vedem o luptă strânsă în campanii promoționale, în strategii de extindere geografică (sucursalele bancare merg în toate cartierele), în carduri de fidelizare, în premii de câştigat la tombole speciale. Toate acestea înseamnă marketing. Drept urmare, marketingul este accentuat acolo unde *există concurență* sau unde toate estimările arată că va apare curând.

Tehnicile de marketing s-au dovedit însă a fi atât de eficiente, încât marketingul s-a extins dincolo de aria concurențială a piețelor, către domenii unde operează *organizații al căror scop principal nu este crearea de profit.* Noile cauze sociale au împrumutat mai mult decât ideile de promovare din marketing. Organizarea susținerii lor este la fel de atent orchestrată ca şi cea a campaniilor de lansare a noilor produse, însă, poate, cu un plus de implicare a resurselor umane. Termenul de *marketing social/societal* a fost evidențiat prima dată de Philip Kotler şi George Zaltman în 1971 (articolul „Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", apărut în numărul din iulie al revistei *Journal of Marketing*)[139] şi vizează „elaborarea, punerea în aplicare şi controlul programelor urmărind creşterea adeziunii la o idee, la o cauză sau la un comportament social, în cadrul unuia sau mai multor grupuri vizate. El utilizează segmentarea pieței, studii de piață, punerea în valoare a conceptelor de comunicare, facilități, stimuli, teoria schimburilor, pentru a obține maximum de reacție din partea grupurilor vizate"[140]. Marketingul social se referă, pe scurt, la activitatea de marketing în sfera socială. În

[139] Apud Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* p. 69.
[140] *Ibidem,* p. 70.

prezent, există tendința echivalenței între cei doi termeni, de marketing social şi marketing societal.

Marketingul social nu este sinonim cu marketingul organizațiilor non-profit (ONP). În timp ce marketingului social îi este specifică diseminarea de idei în vederea schimbării atitudinii publicurilor-țintă (de exemplu, marketingul siguranței rutiere, marketingul verde / ecologic, marketingul sănătății publice etc.), ONP-urile îşi orientează eforturile de marketing către patru arii distincte[141]:

- aria comercială, asociată necesității desfăşurării de activități economice pentru atragerea de profituri;
- aria donatorilor, în vederea atragerii de resurse pe baza principiilor de strângere de fonduri (în engleză, *fund raising*);
- aria deținătorilor de fonduri, pentru situațiile în care aceşti deținători, de regulă instituții publice sau companii private, apelează la aceste ONP-uri care intermediari pentru desfăşurarea unor acțiuni cu caracter social;
- aria socială, în sensul acțiunilor tipice de marketing social, aşa cum sunt definite mai sus.

Implementarea marketingului pe scară largă, inclusiv la nivel social, pare să ducă, însă, în mod paradoxal, la o scădere a atenției pentru acestea, părând să stârnească o anume neîncredere a publicului în mesajele transmise şi față de interesul sincer al organizatorilor pentru respectiva cauză[142].

Rezistența publicului față de acțiunile de marketing este evidentă în toate ariile sale de manifestare, de la refuzul de a răspunde la sondajele de opinie, până la fenomenul de zapping (schimbarea canalului TV în momentul începerii unui spot publicitar) sau până la acțiunile activiste de contestare a mărcilor transnaționale. Cum însă marketingul rămâne cea mai potrivită cale de obținere a valorii dorite atât pentru organizații, cât şi pentru clienți, el trebuie, cel mai probabil, continuu „reinventat” pe baze riguroase şi flexibile şi prin asimilarea progresului din diferite alte domenii. Un bun exemplu în acest

[141] *Ibidem,* p. 71.
[142] Alexandra Zbuchea, Florina Pînzaru, „Marketingul marilor cauze”, în Alexandra Zbuchea (coordonator), *Comunicare eficientă pentru organizații şi instituții non-profit,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006, p. 118.

sens îl constituie varietatea de tehnici de marketing online (cu permisiune[143], viral[144] etc.) dezvoltate în ultimul timp.

Probleme de discutat:

1. Cum se defineşte marketingul?
2. Care a fost evoluția conceptului de marketing până azi? Prin ce se defineşte fiecare dintre abordările care au marcat diferite etape în istoria practicii marketingului?
3. Care este locul marketingului în firme?
4. Care sunt funcțiile marketingului? De ce există în continuare puncte de vedere divergente în acest sens?
5. Ce presupune marketingul integrat la nivelul întregii organizații? De ce?
6. Care sunt câmpurile de manifestare a marketingului?
7. Care sunt efectele perverse ale diseminării pe scară largă a practicilor de marketing? Cum pot fi combătute?

Aplicații:

1. Luați cazul unei agenții de turism. Care este rolul marketingului în această situație? Cum este organizată funcția de marketing?
2. Documentându-vă suplimentar pe Internet şi din cărțile de marketing din bibliografia de la finalul cursului, construiți fişa de post a unui director de marketing pentru o IMM la alegere. Descrieți postul, atribuțiile specifice, cine sunt subordonații, cui raportează acel director de marketing, alte cerințe şi beneficiile.
3. Comparați o organizație non-profit cu o firmă la alegere. Identificați locul marketingului în fiecare dintre cele două situații şi evidențiați instrumentele comune pe care le folosesc în scopuri de marketing. Concluzionați într-un eseu despre eficiența activității de marketing.

[143] Marketing cu permisiune: desfăşurarea activităților de marketing cu obținerea în prealabil a permisiunii clienților de a primi informații cu caracter commercial.
[144] Marketing viral: răspândirea informației prin zvonuri sau, pe Internet, prin trimiterea voluntară, de către utilizatori, a acesteia.

Curs 8. Cercetări de marketing

Prima misiune a marketingului este aceea a supravegherii şi înţelegerii mediului în care evoluează firma. Înţelegem prin *sistem informaţional de marketing* ansamblul format din specialişti, echipamente şi procedee de culegere, sortare, analiză, evaluare şi distribuire a informaţiilor necesare, corect şi la timp, de către factorii de decizie din domeniul marketingului. Managementul activităţii de marketing are la dispoziţie o largă varietate de surse informaţionale[145]. Astfel, marketerii pot utiliza informaţii publice, disponibile în orice bibliotecă (reviste, anuare, manuale, cărţi de specialitate etc.), informaţii interne, studii de piaţă etc.

Tabelul 8.1. Sistemul informaţional de marketing

Înregistrările interne	Documente din ciclul comandă-producţie. Rapoarte de vânzări. Venituri, costuri şi profituri pe linii de produse sau mărci de fabricaţie. Nivelul stocurilor şi distribuţia pe principalii clienţi. Analiza reclamaţiilor din partea clienţilor. Încasarea garanţiilor la produse. Situaţia costurilor de marketing şi publicitate. Orice alte posibile rapoarte interne orientate către consumatori.
Supravegherea pieţei	Examinare aleatorie. Informare orientată, fără cercetare. Cercetare (formală sau neconvenţională): forţa de vânzări, intermediarii, publicaţii (surse de specialitate – asociaţii ale producătorilor, asociaţii comerciale. Informaţii economice şi sociale (Institutul Naţional de Statistică).
Cercetările de marketing	Observarea, focus grupurile, panelurile de consumatori, cercetările experimentale. Chestionarele, interviurile, instrumentele mecanice.

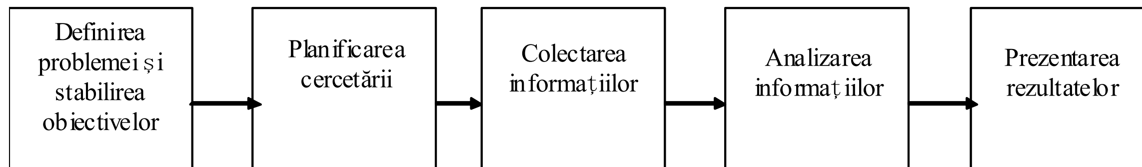
Sursa: Prelucrare proprie după Philip Kotler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1997 şi Michael J. Thomas, *Manual de marketing,* Editura Codecs, Bucureşti 1998.

În viziunea lui Kotler[146], cercetarea de marketing constă în „proiectarea, culegerea, analiza şi raportarea sistematică a datelor şi concluziilor referitoare la o

[145] Tim Bowles, „Sisteme informaţionale pentru marketing”, în Michael J. Thomas, *op. cit.,* pp. 40-50.
[146] Philip Kotler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1997, p. 182.

situație cu care firma se confruntă pe piață". Procesul cercetării de marketing parcurge mai multe etape, după cum sunt prezentate în figura nr. 8.2.

Figura 8.1. Etapele cercetării de marketing



Sursa: Luminița Nicolescu, *Euromarketing – Mit sau Realitate?*, Editura Luceafărul, Bucureşti, 2003, p. 58.

Analizăm mai departe, succint, această etapizare a cercetărilor de marketing[147]. Prima etapă a cercetării este *definirea problemei şi stabilirea obiectivelor* cercetării. În funcție de scopul pe care îl urmăreşte studiul de marketing, acesta poate fi exploratoriu, descriptiv sau cauzal. Cel mai adesea, cercetările de marketing progresează de la metodele exploratorii, la cele descriptive şi la cele cauzale. *Cercetarea exploratorie* se poate realiza prin focus grupuri, interviuri şi întrebări deschise incluse în chestionarele folosite în anchete. Aceasta urmăreşte obținerea unor informații bogate şi detaliate, înțelegerea unor fenomene, a unor motivații, dar nu a unor detalii numerice care să poată fi extrapolate la nivelul întregii populații. *Cercetarea descriptivă* (anchete, regresii) urmăreşte caracterizarea cantitativă a unor tendințe generale ale atitudinii şi comportamentelor segmentelor de piață vizate. *Cercetarea cauzală* (experimente, teste de gust simulate, teste de senzitivitate la preț) are în vedere identificarea relației cauză-efect atunci când managerul intervine în mediul de consum şi măsoară reacțiile ulterioare.

Planificarea cercetării este a doua etapă a cercetării de marketing, în care trebuie identificate cele mai eficiente şi eficace căi de culegere a informațiilor dorite. Planificarea cercetării de marketing implică luarea anumitor decizii privind sursele de date, metodele de cercetare, instrumentele de cercetare, eşantionare[148] şi metode de contactare a respondenților.

[147] Luminița Nicolescu, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003, pp. 26-33.
[148] Eşantionarea este procesul prin care se defineşte cine va fi cercetat, care este numărul persoanelor care vor fi cercetate (mărimea eşantionului) şi cum vor fi aleşi respondenții (procedura de eşantionare).

Colectarea informațiilor este etapa cea mai costisitoare, fiind şi foarte expusă erorilor. Sursele de informații sunt fie secundare (documente interne, publicații oficiale guvernamentale, informații comerciale) sau primare (culese în mod special din teren, pentru problema în cauză). Printre principalele probleme ce pot fi întâlnite în desfăşurarea unei anchete sunt ca respondenții să nu fie acasă şi să fie necesar să fie recontactați sau înlocuiți; unii respondenți să refuze să coopereze; alți respondenți să furnizeze răspunsuri părtinitoare sau false etc.

Analiza datelor constă în extragerea informațiilor relevante dintre datele obținute. Aceasta presupune în multe cazuri efectuare de calcule statistice ca medii, dispersii, frecvențe, corelații, parte din care necesită apelarea la persoane cu cunoştințe de statistică. Mediile şi frecvențele sunt cele mai simple calcule, pe care le poate efectua oricine.

Prezentarea rezultatelor este etapa în care cercetătorul va prezenta rezultatele cercetării decidenților, managerilor de marketing sau altor manageri din cadrul firmei. De aceea prezentarea trebuie să fie succintă, la obiect, sistematizată, sugestivă şi adaptată audienței (în funcție de ce este de interes pentru fiecare grup de audiență în parte).

După *metoda de cercetare*, studiile de marketing pot fi calitative sau cantitative. În cazul cercetărilor cantitative, specialiştii studiază realitatea obiectivă[149], încercând găsirea unor răspunsuri la întrebarea „cât?”. Cercetările calitative, în schimb, caută răspunsuri la întrebările „de ce?” şi „cum?”, pentru a se determina cauzele şi modurile de producere a proceselor de marketing.

Tabelul 8.2. Stilul cantitativ vs. stilul calitativ de cercetare

Stilul cantitativ	*Stilul calitativ*
Măsurarea obiectivă a faptelor	Construirea realității sociale, semnificație culturală
Centrarea pe variabile	Centrarea pe procesele interactive, cazuri
Reliabilitatea este hotărâtoare	Autenticitatea este hotărâtoare
Liber de valori	Valorile sunt prezente şi explicite
Independență de context	Constrângeri situaționale
Multe cazuri, subiecți	Puține cazuri, subiecți
Analize statistice	Analize tematice
Cercetătorul este detaşat	Cercetătorul este implicat

Sursa: Adaptare după Septimiu Chelcea, *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative şi calitative,* Editura Economică, Bucureşti, 2001, p. 65.

[149] Iacob Cătoiu (coordonator), *Cercetări de marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 191.

Metodele de cercetare reprezintă căile ce pot fi folosite pentru colectarea datelor primare. Există patru căi generale, prin care pot fi culese datele primare, şi anume: observarea, intervievarea, ancheta şi experimentul[150]. Observarea şi intervievarea se folosesc în special în cercetări exploratorii, anchetele în cele descriptive şi experimentele în cele cauzale.

Observarea este o metodă de cercetare ce constă în simpla trecere în revistă a persoanelor şi zonelor relevante. Observarea se poate face în mod *ascuns* (când subiecții observați nu ştiu că sunt observați) sau în mod *deschis* (când subiecții observați ştiu că sunt observați). Observarea se poate face *direct* sau *indirect*. Observarea directă are loc când comportamentul consumatorului este fenomenul în care suntem interesați şi care este studiat (spre exemplu, urmărirea procesului de vânzare). Observarea indirectă se referă la examinarea rezultatelor şi consecințelor comportamentului consumatorului (spre exemplu, monitorizarea vânzărilor la casa de marcat). De asemenea, observarea se poate face în mod *structurat* sau în mod *nestructurat*. Observarea este structurată atunci când datele ce se doresc adunate sunt prestabilite şi pot fi clar şi concis definite pe diferite categorii. Observarea poate fi *participativă*, când cercetătorul participă şi el la discuțiile ce au loc, încercând să provoace pe ceilalți respondenți la discuții despre subiectele de interes, sau neparticipativă când observatorul doar observă şi notează ceea ce se petrece[151].

Intervievarea poate avea loc sub forma interviului individual sau a interviului de grup, ce mai poartă denumirea de grup de discuții sau focus grup. Interviul individual sau interviul detaliat are loc între cercetător şi un singur consumator, în timp ce focus grupul este un interviu, o discuție între mediator (cercetător) şi un grup de persoane. Focus grupul constă în adunarea unui grup de 6 până la 10 persoane, care petrec câteva ore cu un intervievator (mediator) discutând pe un subiect anume (focusat): un produs, un serviciu, un proiect al unei firme[152].

Ancheta este metoda de cercetare prin care un număr ridicat de persoane este intervievat în vederea aflării preferințelor, cunoştințelor, satisfacției lor în legătură cu

[150] Luminița Nicolescu, *op. cit.,* p. 27.
[151] *Idem.*
[152] *Ibidem,* p. 28.

anumite produse. Este metoda pe baza cărora se fac generalizări la nivelul întregii populaţii cu acele caracteristici. Spre exemplu, prin anchetă se poate afla câte persoane cunosc produsele firmei X şi câte dintre ele preferă produsul Y. Aceasta este cea mai potrivită metodă de a culege informaţii descriptive. Anchetele pot fi *structurate*, când se folosesc liste cu întrebări prestabilite, ce au aceeaşi formă pentru toţi respondenţii sau anchete *nestructurate,* când operatorul de interviu va conduce discuţia cu fiecare respondent în funcţie de răspunsurile acestuia. Anchetele mai pot fi *directe*, când cercetătorul pune întrebări directe referitoare la comportamentul consumatorului (Spre exemplu: „De ce nu cumpăraţi încălţaminte de la firma A?") sau *indirecte* când cercetătorul pune întrebări de genul „Ce fel de oameni cumpără încălţăminte de la firma A?". Ancheta este cea mai obişnuită metodă de culegere a datelor primare şi ea foloseşte ca principal instrument chestionarul[153]. În general un chestionar constă într-un set de întrebări, prezentate respondenţilor, la care aceştia trebuie să răspundă. Întrebările ce pot fi incluse în chestionar se împart în două mari categorii: întrebări cu răspunsuri libere şi întrebări cu răspunsuri limitate. Întrebările cu răspunsuri libere permit respondenţilor să folosească propriile lor cuvinte când dau răspunsuri. Acest tip de întrebări este foarte potrivit pentru cercetările de explorare, când cercetătorul doreşte mai degrabă să afle cum gândesc oamenii, decât câţi oameni gândesc într-un anumit fel. Întrebările cu răspunsuri limitate prespecifică toate variantele de răspuns posibile, iar respondentul alege prin bifare, varianta potrivită[154].

Experimentul este cea mai riguroasă metodă de cercetare. Scopul cercetării pe bază de experiment este de a afla relaţia cauză-efect. Spre exemplu, prin experiment se poate analiza: impactul creşterii preţului unui produs (cauză) asupra profitabilităţii sale (efect); influenţa creşterii numărului de vizite ale cumpărătorilor în magazinele din lanţul de distribuţie a produsului (cauză) asupra vânzărilor (efect) sau influenţa schimbării locului pe raft a produsului (cauză) asupra vânzărilor (efect)[155].

[153] *Ibidem,* p. 30.
[154] *Ibidem,* p. 31.
[155] *Ibidem,* p. 30.

Tabelul 8.3. Tipuri de întrebări închise şi deschise

Întrebări cu răspunsuri limitate *(întrebări închise)*	
Tipul de întrebare	Exemplu
Cu două variante de răspuns	Vizitaţi magazinul X? Da [ ] Nu[ ]
Cu răspunsuri multiple	Aproximativ câte telefoane la mare distanţă, daţi pe săptămână? 0-1 [ ] 2-3 [ ] 4-5 [ ] peste 5 [ ]
Scala Likert	Companiile mici oferă servicii mai bune decât cele mari. aprob în totalitate [ ] aprob [ ] nici nu aprob, nici nu dezprob [ ] dezaprob [ ] dezaprob în totalitate [ ]
Diferenţiala semantică	Compania aeriană Tarom este: Mare ……. Mică Modernă ……. Demodată
Scala de importanţă	Când cumpăr un şampon, ambalajul este pentru mine: extrem de important [ ] foarte important [ ] important [ ] puţin imporatnt [ ] deloc important [ ]
Scala de gradare	Mâncarea oferită la restaurantul Y este: excelentă [ ] foarte bună [ ] bună [ ] necorespunzătoare [ ] total necorespunzătoare [ ]
Scala intenţiei de a cumpăra	După gustarea ciocolatei cu lapte Z: voi cumpăra sigur [ ] probabil că voi cumpăra [ ] nu sunt sigur [ ] probabil nu voi cumpăra sigur nu voi cumpăra [ ]
Întrebări cu răspunsuri libere (*întrebări deschise*)	
Tipul de întrebare	Exemplu
Întrebare complet nestructurată	Care este opinia dvs. despre Hotelul A? ____
Asocierea de cuvinte	Care este primul cuvânt care vă vine în minte când auziţi Agenţie de turism _____________ Călatorii ____________________
Completarea unei propoziţii	Când aleg ce cremă de faţă să cumpăr, cel mai important pentru mine este __________________________
Completarea unei povestiri	Am vizitat ieri magazinul B. Vânzătoarele m-au salutat de cum am intrat. Aceasta m-a făcut să am următoarele gânduri şi sentimente _____________________ ____
Completarea unei figuri	Se prezintă o figură cu două personaje care stau de vorbă şi unul face o afirmaţie. Respondentului i se cere să se identifice cu celălalt personaj şi să formuleze un răspuns.
Testul tematic de percepţie	Se prezintă respondenţilor o imagine (a firmei, a produsului) şi li se cere să inventeze o povestire despre ceea ce cred ei că se petrece în figura respectivă.

Sursa: Luminiţa Nicolescu, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003, p. 32.

După scopul urmărit, cercetările de marketing sunt foarte diverse[156]. Trecem în jos în revistă pe cele mai importante tipuri de cercetări de marketing, fără a avea însă pretenția prezentării lor exhaustive, nici ca tipologii, nici ca instrumente:

- *Cercetări privind notorietatea*.

În marketing, notorietatea reprezintă capacitatea consumatorului de a-şi reaminti sau de a recunoaşte un stimul suficient de bine pentru a-l include în comportamentul său de cumpărare şi/sau utilizare. În literatura profesională de afaceri, se mai foloseşte şi termenul echivalent din limba engleză, *awareness.* Cea mai des utilizată măsurătoare anotorietății este Scala de Notorietate a Mărcii (*Brand Awareness Scale),* în care întrebările tipice sunt de genul: „Când pronunț cuvântul *cafea*, ce marcă vă vine în minte? Mai sunt şi altele care vă vin în minte?”. Prima mențiune este marca cu notorietate *top of mind.* Orice altă marcă amintită de consumator fără alt ajutor se bucură de *notorietate spontană.* În cazul unor răspunsuri pozitive la întrebări de genul „Ați auzit de cafeaua X?”, considerăm că marca X de cafea se bucură de *notorietate asistată.*

- *Cercetări privind motivațiile şi atitudinile consumatorilor.*

În marketing, importanța motivației derivă din realitatea că oamenii sunt motivați să-şi satisfacă trebuințe, dorințe şi aspirații. Conceptul de *beneficii ale produsului/mărcii* face, în acest context, legătura între activitatea de marketing şi teoria motivației consumului. Activitatea de marketing poate constata că anumite motive sunt activate, dar fie nu există produse care să satisfacă aceste motive, fie produsele existente le satisfac doar parțial. Prin cercetările asupra trebuințelor şi motivațiilor, se urmăreşte aflarea trebuințelor nesatisfăcute sau insuficient satisfăcute, a beneficiilor celor mai importante aşteptate de consumatori, cercetarea influențelor situaționale care creează dispoziții emoționale favorabile sau cercetarea nivelului de intensitate a implicării consumatorilor față de anumite categorii de produse. Motivațiile, emoțiile şi implicarea se pot măsura prin diferite instrumente[157]:

- scale de evaluare simple: „Nevoia de a bea cafea este: foarte slabă / .... / .... / foarte puternică”;

---

[156] Petre Datculescu, *Cercetarea de marketing – cum pătrunzi în mintea consumatorului, cum măsori şi cum analizezi informația,* Editura Brandbuilders Grup, Bucureşti, 2006, pp. 29-507.
[157] *Ibidem,* pp. 60-65.

- tehnica persoanei a treia: subiecții sunt întrebați ce cred prietenii sau colegii lor despre un anumit lucru. În acest mod, se va observa că respondenții își proiectează propriile lor atitudini, trebuințe sau sentimente asupra unei a treia persoane;
- asocieri de imagini: respondenților li se arată fotografii de persoane sau persoane desenate (cu reprezentarea unor tipicuri: manageri, studenți, pensionari etc.) şi li se cere să atribuie acestora mărci sau motivații. Astfel, respondenții își proiectează propriile motive sau sentimente legate de mărcile respective;
- întrebările directe: acestea sunt adresate respondenților în cadrul focus grupurilor sau al interviurilor de profunzime, în legătură cu motivele care stau la baza cumpărării sau consumului unui anumit produs;
- tehnica diferențialului semantic: este una dintre cele mai folosite metode pentru măsurarea emoțiilor. Scala conține o mare varietate de stări emoționale polare, pe care responsanții le asociază unui produs:

  Plăcut.. Neplăcut

  Frumos..Urât

  Cald...Rece etc.

Un alt element important pentru marketing este dat de atitudinile consumatorilor. O definiție unanim împărtășită asupra atitudinilor este cea dată de Gordon Allport în 1935[158], care descrie atitudinea ca pe o predispoziție *învățată* de a reacționa la un obiect sau la o clasă de obiecte într-o manieră consecvent favorabilă sau nefavorabilă. Atitudinea conține o latură afectivă, de plăcere sau neplăcere față de obiect şi o latură cognitivă, compusă din convingeri despre caracteristicile obiectului. În marketing, cercetarea atitudinilor urmăreşte măsurarea naturii favorabile sau nefavorabile a atitudinii consumatorilor față de produs; determinarea gradului de intensitate a atitudinii (a puterii laturii afective a atitudinii); determinarea gradului de diferențiere a structurii cognitive a atitudinii; stabilirea gradului în care atitudinea este independentă sau conectată la sistemul de valori a persoanei; determinarea gradului în care atitudinea determină un anumit comportament de achiziție / consum etc. Printre instrumentele de măsurare a atitudinilor se numără:
- întrebările directe: „Ce credeți despre X, Y, Z?”;

---

[158] *Ibidem,* p. 67.

- scalele compuse dintr-un singur item: „Cât de mulțumit sunteți de telefonul dvs. mobil?”. Răspunsurile se pot da pe o scală cu gradații de intensitate, dintre care cea mai des folosită este scala Likert. Scala Likert are cinci grade de intensitate, un punct neutru la mijloc şi, spre deosebire de alte scale de măsurare a intensității, nu conține categoria „nu ştiu”. Pe scurt, pentru aplicarea scalei Likert se alcătuieşte un set de propoziții care reprezintă afirmații cu caracter favorabil sau nefavorabil la adresa stimului care face obiectul analizei. Fiecăruia dintre subiecții eşantionului ale căror opinii urmează a fi scalate i se prezintă setul de propoziții alcătuit şi i se solicită acordul sau dezacordul în legătură cu afirmația cuprinsă în fiecare afirmație, prin încercuirea unei dintre cele cinci gradații ale scalei (de obicei, aceasta este amplasată în spațiul din dreapta sau imediat sub fiecare afirmație evaluată)[159]. De exemplu:

„Tarifele hotelului X sunt adecvate calității serviciilor oferite.

□ Acord total □ Acord □ Indiferent □ Dezacord □ Dezacord total”;

- metodologia Q este o tehnică foarte utilă pentru măsurarea structurii interne a atitudinilor şi a convingerilor. Este o metodă simplă, dar foarte eficientă[160]. În forma ei de bază, constă în oferirea, către respondent, a unui set de afirmații (eşantionul Q) pe care el trebuie să le sorteze (distribuie) de-a lungul unui continuum (sortare Q), pe baza unui criteriu specificat. De exemplu: „Sortați aceste afirmații în aşa fel încât să arătați cât de mult se apropie sau se depărtează fiecare de punctul dvs. de vedere”. Se lucrează cu 50-100 afirmații reprezentative pentru totalitatea afirmațiilor care se fac despre un produs, de pildă. Prin analizarea distribuțiilor afirmațiilor în rândul subiecților față de continuumul stabilit, se pot releva, dacă există structuri diferite de alocare a afirmațiilor, diferențieri în structurile interne ale atitudinilor şi convingerilor consumatorilor.

- *Cercetări privind poziționarea.*

Aceste cercetări se pot face în funcție de preț şi calitate, în funcție de atributele produsului, în funcție de utilizatori, în funcție de competiție etc. Cum poziționarea, ca loc ocupat de un produs sau o marcă în mintea consumatorilor va fi detaliată în cursurile următoare, ne vom referi mai departe, pe scurt, doar la principalele instrumente care pot fi folosite în asemenea studii:

---

[159] Iacob Cătoiu (coordonator), *Cercetări de marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 155.
[160] Petre Datculescu, *op. cit.,* p. 74.

- interviuri în profunzime cu indivizi care fac parte din segmentul țintă (*target*) vizat. Interviurile în profunzime sunt discuții orientate, cu un singur individ, putând dura cca. o oră. Ghidul de interviu[161] în cazul studiilor de poziționare este relativ nestructurat şi, tipic, cuprinde patru blocuri de întrebări foarte punctuale: introducerea; evaluarea caracteristicilor pieței; stabilirea tuturor beneficiilor şi caracteristicilor asociate de respondent cu consumul produsului; evaluarea gradului de dezirabilitate sau importanță a beneficiilor şi caracteristicilor rezultate[162];
- cartografierea perceptivă bazată pe atribute. Este un tip de cercetare calitativă, bazată pe folosirea chestionarului. Are la bază obiectivul aşezării mărcilor sau produselor într-un spațiu perceptiv, prin stabilirea mărcilor care se află în competiție cu marca studiată şi prin determinarea modului în care consumatorii ne percep marca în comparație cu mărcile rivale.

- *Cercetări privind mărcile.*

Marca va face obiectul următorului curs, aşa că aici vom trece pe scurt în revistă numai ce anume se studiază cel mai des în această arie. Cercetările de marketing cu privire la mărci se referă fie la numele unui produs (este acceptabil, atrage etc.), fie la monitorizarea evoluției mărcii – *brand tracking*. Cel mai des întâlnite instrumente folosite în asemenea studii sunt interviurile în profunzime, focus grupurile şi chestionarele.

- *Cercetări privind crearea de produse noi.*

Acestea pot fi cercetări interne (brainstorming, analiza trendurilor sociale, asumarea rolului de consumator cu probleme) sau cercetări externe (ale nevoilor, ale percepțiilor), testarea conceptelor, testarea produselor prototip (estimări exploratorii ale impactului unui produs asupra preferinței şi a intenției de cumpărare, testarea acceptanței unui produs nou / modificat), testarea ambalajelor.

- *Cercetări privind satisfacția consumatorilor.*

La baza cercetărilor asupra satisfacției consumatorilor stă modelul de bază al genezei satisfacției ca rezultat al comparării aşteptărilor cu realitatea: paradigma C/I (confirmare-

[161] Linia scrisă a întrebărilor care vor fi puse.
[162] Petre Datculescu, *op. cit.,* p. 186.

infirmare)[163]: aşteptările; performanța; comparația; confirmarea / infirmarea; discrepanța. Plecând de la acest model, cercetările de satisfacție urmăresc identificarea tuturor factorilor sau atributelor determinante ale satisfacției, măsurarea nivelurilor de satisfacție la momentul actual şi în timp, periodic (*progressive benchmarking*). De asemenea, se analizează şi nivelurile de satisfacției a unei anume mărci în comparație cu cele ale mărcilor concurente (*competitive benchmarking*). Principalul instrument de cercetare este chestionarul, care va cuprinde obligatoriu şi întrebări deschise.

- *Cercetări privind prețul*.

Acest tip de studii vizează, cu precădere, măsurarea sensiblității la preț a consumatorilor. Principalul instrument folosit este chestionarul. În cazul analizelor asupra prețului, se foloseşte cu succes metoda Gabor-Granger[164], care pune astfel problema: „Aici este produsul, la prețul X: l-ați cumpăra?

□ Sigur nu □ Probabil nu □ Probabil da □ Sigur da"

- *Cercetări privind distribuția*.

Acestea pot să includă analize de vânzări sau analiza imaginii generale a magazinelor. Cel mai des folosit instrument de cercetare este, pentru imaginea magazinelor, chestionarul, în cadrul interviurilor la intrarea sau ieşirea din punctul de vânzare. Un alt instrument, tot mai des folosit, este acela al cumpărătorilor misterioşi (*mistery client*). Aceştia sunt falşi clienți, care merg în magazine şi se comportă pe baza unui scenariu prestabilit, pentru a verifica calitatea serviciilor din respectivul punct de vânzare.

- *Cercetări de comunicare de marketing*.

Acest tip de cercetări au diverse scopuri. Ele pot fi folosite în sprijinul elaborării strategiei publicitare, pentru testarea punctelor tari şi ale punctelor slabe ale strategiei publicitare sau a reclamei, pentru pre-testarea reclamei, pentru post-testarea reclamei, pot fi cercetări ale promoțiilor sau ale sponsorizărilor. De exemplu, se pot analiza atitudinile consumatorilor față de promoții, importanța promoției în cadrul procesului de achiziție, intenția recumpărării. Analog, se pot analiza notorietatea unei sponsorizări, ce atitudine față de marcă produce o anumită sponsorizare etc.

---

[163] *Ibidem,* p. 330.
[164] *Ibidem,* p. 364.

Probleme de discutat:

1. Ce este cercetarea de marketing?
2. Care sunt etapele cercetării de marketing?
3. Care sunt metodele de cercetare ce se pot folosi în studiile de marketing?
4. Ce este un focus grup ?
5. Care sunt principalele instrumente de realizare a cercetărilor privind motivațiile şi atitudinile consumatorilor?
6. Câte tipuri de întrebări se pot utiliza în alcătuirea unui chestionar şi cum le caracterizați pe fiecare dintre ele ?
7. Care suntz obiectivele care trebuie atinse în cercetările privind notorietatea? Dar în cele privind prețul?

Aplicații:

1. Sunteți directorul de marketing al unei firme producătoare de conserve. Directorul general al firmei doreşte să ştie în câte magazine din țară se vinde sosul picant pe care-l produce firma dv. Având în vedere că vânzările se fac prin intermediari, nu există pe moment informații în acest sens. Superiorul dv. vrea să obțină răspunsul în două zile. Cum faceți pentru a răspunde acestei solicitări?

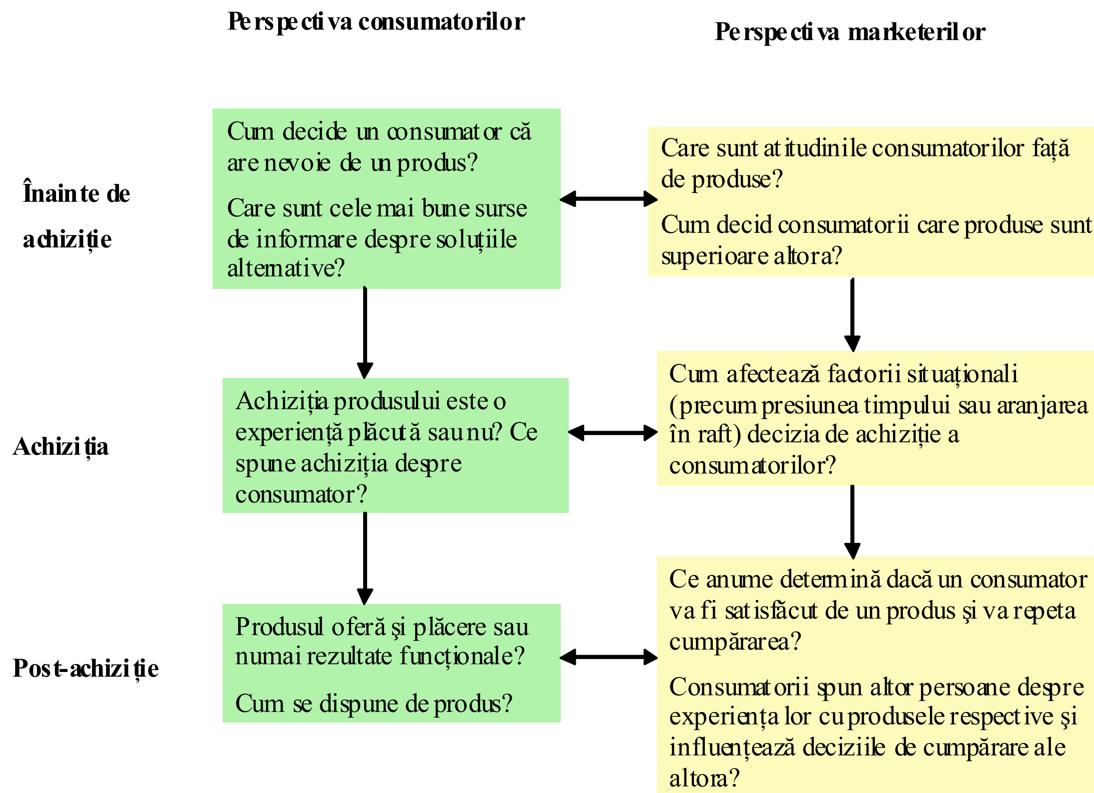
2. Propuneți câteva modalități originale de cercetare, prin care ați putea ajuta firma prezentată în continuare să-şi rezolve problema:astfel, o firmă care editează o revistă gen Farmacia ta doreşte să afle câte persoane citesc produsul său în sălile de aşteptare a cabinetelor medicale.

3. Ce tip de cercetare s-ar impune în situația în care firma Nestlé doreşte să analizeze influența pe care copii o au asupra deciziilor de a cumpăra alimente pentru micul dejun?

Curs 9. Comportamentul consumatorilor. De la segmentare, la marcă

Am văzut în cursul trecut de ce şi cum se realizează cercetările de marketing. În majoritatea cazurilor, acestea vizează înțelegerea consumatorilor, în scopul satisfacerii profitabile a nevoilor lor. Domeniul comportamentului consumatorilor acoperă mai multe arii interesante pentru specialiştii în marketing: este vorba despre studiul proceselor care cuprind situațiile în care indivizii sau grupurile aleg, achiziționează, folosesc sau dispun de produse, servicii, idei ori experiențe destinate satisfacerii nevoilor şi dorințelor lor[165].

Figura 9.1. Exemple de comportament al consumatorilor din perspectiva marketerilor



Sursa: Michael R. Solomon, *Consumer Behavior. Buying, Having and Being,* Pearson Education, New Jersey, 2004, p. 8.

[165] Michael R. Solomon, *Consumer Behavior. Buying, Having and Being,* Pearson Education, New Jersey, 2004, p. 7.

Marketingul presupune, în esență, satisfacerea nevoilor consumatorilor. Aceasta înseamnă că marketerii au obligația de a înțelege clienții actuali şi potențiali, găsind răspunsuri la următoarele întrebări fundamentale:

Cine sunt consumatorii noştri?

Ce cumpără consumatorul?

De ce cumpără consumatorul?

Cine participă la decizia de cumpărare?

Când cumpără consumatorul?

Unde cumpără consumatorul?

Consumatorii pot fi indivizi, clienți organizaționali – cu distincție între clienții industriali şi cei organizaționali.

Consumatorii individuali sunt supuşi mai multor categorii de factori care le influențează comportamentul de consum[166]:

1. Factorii culturali exercită cea mai puternică influență asupra comportamentului consumatorilor. Cuprind cultura, cultura secundară şi clasa socială.

Cultura reprezintă principalul factor de influență a dorințelor şi a comportamentului unei persoane. Pe măsură ce creşte, un copil îşi însuşeşte un set de valori, percepții, preferințe şi modele de comportament cu ajutorul propriei familii şi a altor instituții sociale.

Cultura este formată din culturi secundare care oferă posibilități sporite de identificare şi de socializare a membrilor lor. Exemple de culturi secundare: în funcție de regiune (Moldova, Transilvania), de naționalitate (maghiari din Transilvania, lipoveni din Delta Dunării), de rasă (negri din SUA) etc

Clasele sociale reprezintă diviziuni relativ omogene şi de durată ale unei societăți care sunt dispuse în ordine ierarhică şi ale căror membri împărtăşesc aceleaşi valori, interese şi acelaşi comportament. Clasa socială este încă un element vag în ceea ce priveşte factorii de influență asupra comportamentului consumatorilor români, aflați abia acum în proces de stratificare.

2. Factorii sociali care influențează comportamentul consumatorilor sunt grupurile de referință, familia, rolul şi statutul social.

---

[166] Philip Koler, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1997, pp. 236-253.

Grupurile de referință sunt toate acele grupuri care au o influență directă sau indirectă asupra atitudinilor sau comportamentului unei persoane. Oamenii pot fi influențați de grupuri cărora le aparțin direct (colegii de serviciu, asociații profesionale, grupuri religioase) ori cărora nu le aparțin, dar cu care tind să se identifice (grupuri de aspirație). Gradul de influență a grupurilor de referință diferă de la un produs la altul. De asemenea, influența depinde în funcție de ciclul de viață al produsului[167]: când un produs este nou pe piață, decizia de cumpărare este puternic influențată de alții, dar nu şi alegerea mărcii. În etapa de creştere, influența grupurilor este puternică atât în privința produsului, cât şi a mărcii. În etapa maturizării produsului, influența grupului de referință este mai puternică cu privire la marcă. În etapa declinului, influența grupurilor este redusă atât cu privire la marcă, cât şi la produs. Cu cât este mai mare coeziunea unui grup, cu atât este mai eficientă comunicarea în interiorul său şi cu atât mai mult există şanse de sporire a unității de preferințe de consum în cadrul grupului. Este ideea de la care a plecat conceptul de *marketing tribal* (construirea de oferte dedicate „triburilor" urbane de tineri: de exemplu, servicii de minute de telefonie mobilă partajate în cadrul grupului de prieteni).

Comportamentul de consum este marcat de familie, atât la nivelul influenței între copii şi părinți (mai ridicată în cadrul locuitului în comun), cât şi în cazul soților. În familie, este interesant de văzut cine este influențatorul achiziției şi consumului. De exemplu, în cazul detergenților, este evident că alegerea este dominată de soție. În cazul asigurărilor de viață, studiile[168] arată că soțul domină alegerea. În anumite cazuri, decizia se ia în comun, pe baza unei influențe egale: alegerea concediilor, a locuinței etc.[169]

Un alt factor social de influențare a comportamentului consumatorului este dat de rolul şi statutul social, care diferă în funcție de grupul de referință: un consumator poate fi fiu pentru familie şi judecător la serviciu, ceea ce reprezintă un alt statut în Paşcani față de Bucureşti, să zicem.

[167] *Ibidem,* p. 241.
[168] *Ibidem,* p. 242.
[169] *Idem.*

3. Factorii personali reprezintă a treia categorie de influențe asupra comportamentului de consum, cuprinzând vârsta, etapa din cadrul ciclului de viață, ocupația, situația materială, stilul de viață, personalitatea şi părerea despre sine.

Preferințele legate de consum diferă în funcție de vârstă (nu ne îmbrăcăm la fel la 10 ani, la 18 ani şi la 30 de ani) şi de etapa din ciclul de viață a familiei: burlaci care locuiesc singuri / cu părinții, căsătoriți recent, tineri căsătoriți cu copii preşcolari, căsătoriți cu copii la şcoală, căsătoriți cu copii care nu mai locuiesc cu părinții, pensionari etc.

Comportamentul de consum este influențat şi de ocupația consumatorului: nu sunt aceleaşi obiceiuri de achiziție vestimentară, de exemplu, în cazul unui sudor şi al unui preşedinte de firmă.

Alegerea unui produs depinde în mare măsură de situația materială a persoanei respective. Aceasta este dată de venitul care poate fi cheltuit, economiile şi bunurile deținute, datoriile, puterea de împrumut şi înclinația spre cheltuire sau economisire.

Un factor important de influență a consumului este stilul de viață. Acesta reprezintă modul de a trăi al unei persoane, definit prin activitățile desfăşurate, interesele şi opiniile acesteia. Persoanele aparținând diferitelor stiluri de viață vor avea comportamente diferite la consum în legătură cu diferitele produse.

În România, o cercetare efectuată de firma Daedalus Consulting cu 2000 de subiecți cu vârsta peste 16 ani, pe baza a aproape 1000 de variabile a identificat existența a 3 categorii de stiluri de viață ce includ 8 segmente în total[170]:

A. Stilul de viață orientat spre trecut: Supraviețuitorii (19%) şi Tradiționaliştii Pasivi (21%). Persoanele care au acest stil de viață aparțin mai degrabă generației vârstnice care întâmpină dificultăți în adaptare la schimbările curente. Inerția şi pasivitatea caracterizează aceste persoane. Aceştia au venituri mici şi le este greu să supraviețuiască într-o lume în care vechile lor valori (legate de propaganda comunistă) par lipsite de sens. Mulți dintre ei au nostalgia „vremurilor bune ale socialismului".

B. Stilul de viață orientat spre prezent: Atemporalii (12%), Familiştii Tradiționalişti (7%) şi Familiştii Sofisticați (10%). Acest stil de viață include persoanele concentrate asupra prezentului, încercând rezolvarea problemelor imediate. Aceste persoane au făcut

[170] Sursa: Daedalus Consulting, loc de regăsire: http:www.daedalus.ro/lifestyle/indexro.htm

față schimbărilor până acum, deşi stilul lor de viață s-a depreciat oarecum în ultimii ani. Familia şi Dumnezeu sunt cei care îi ajută să-şi găsească echilibrul interior. Manifestă un optimism moderat, dar au un sentiment de nelinişte față de viitor

C. Stilul de viață orientat spre viitor: Aspiranții (10%), Imitatorii (9%), Ambițioşii (12%). Acest stil de viață include persoanele care privesc schimbarea ca pe o oportunitate de evoluție personală în plan social. Aceştia sunt destul de tineri, încrezători şi adaptabili. Banii, cariera şi succesul sunt principalii factori motivatori ai acțiunilor lor. Exprimă optimism cu privire la viitorul lor.

Personalitatea şi părerea despre sine reprezintă alți factori personali care influențează comportamentul consumatorilor. Prin personalitate înțelegem trăsăturile psihologice distinctive ale unei persoane care duc la o reacție potrivită şi de durată a acesteia în condițiile de mediu[171]. Personalitatea este analizată, în mod obişnuit, în funcție de trăsături ca încrederea în sine, stăpânirea, independența, respectul, sociabilitatea, capacitatea de apărare şi adaptabilitatea. Pe de altă parte, numeroşi marketeri apelează la un concept legat de personalitate – de imaginea de sine a persoanei. De aceea, marketerii încearcă să creeze mărci ale căror imagini să corespundă cu imaginea de sine a persoanelor din piața vizată.

4. *Factorii psihologici* includ motivația, percepția, învățarea, concepțiile şi atitudinile.

Motivația este forța energizantă ce generează comportamente ce satisfac o nevoie. Una dintre cele mai cunoscute teorii privind motivația este teoria lui Maslow care clasifică nevoile unei persoane în cinci categorii, astfel[172]:

1. Nevoile fiziologice (sete, foame, somn, sex, aer) ce trebuie satisfăcute primele şi care sunt absolut necesare pentru supraviețuire.

2. Nevoile de siguranță reprezintă următorul nivel de nevoi pe care o persoană doreşte să şi le satisfacă îndată ce şi-a satisfăcut nevoile fiziologice. Aceste nevoie sunt legate de spiritul de auto-conservare şi de asigurare a unei bunăstări fizice. Produse precum alarmele sau detectoarele de fum pot satisface astfel de nevoi de siguranță.

[171] Philip Kotler, *op. cit.,* p. 248.
[172] Luminița Nicolescu, *op. cit.,* pp. 16-17.

3. Nevoile sociale sunt nevoi de dragoste, prietenie, apartenență. Produse precum serviciile de asigurări, serviciile matrimoniale, parfumurile, încearcă să satisfacă astfel de nevoi.
4. Nevoile personale ca nevoia de realizare, de respect de sine, de prestigiu, de stimă pot fi satisfăcute achiziționând produse ce reflectă un anumit statut.
5. Nevoia de autoperfecționare implică sentimentul de autorealizare. Spre exemplu, un consumator îşi poate satisface nevoia de autorealizare cumpărând un vin scump de la un negustor de vinuri, etalându-şi astfel cunoştințele în domeniu.

În general, o persoană motivată este gata să acționeze (să cumpere), dar măsura în care ea va acționa sau nu, depinde de percepția pe care consumatorul o are despre produsul respectiv. Pentru unii o maşină BMW poate reprezenta un semn de realizare, pentru alții poate reprezenta un lucru ostentativ. Totul depinde de percepție, de procesul prin care un individ selectează, organizează şi interpretează informația. Percepția joacă un rol major în riscul perceput de un consumator când achiziționează un produs.

Învățarea joacă, de asemenea, un rol important în comportamentul consumatorilor. Învățând, prin utilizare, mai multe lucruri despre un produs, de exemplu, consumatorul va alege pe baza altor criterii a doua oară un alt produs din acea categorie.

Acționând şi învățând, oamenii îşi formează convingeri şi atitudini proprii, care le influențează comportamentul de cumpărare. Convingerea reprezntă părerea explicită pe care o persoană şi-o formează despre un anumit lucru. În mod evident, marketerii sunt foarte interesați să cunoască părerile consumatorilor despre produsele şi serviciile lor, deoarece ele formează imaginea produselor în ochii consumatorilor, iar oamenii acționează pe baza imaginilor.

Comportamentul consumatorilor organizaționali este şi el influențat de un număr de factori: factori de mediu, factori de natură organizatorică, factori interpersonali şi factori individuali[173].

1. *Factorii de mediu* se referă la aspecte ce vin din afara firmei client şi cuprind elemente ca nivelul cererii (dacă cererea pentru produsele firmei client este mare, aceasta va avea resurse financiare şi va achiziționa anumite tipuri de produse), evoluția concurenței (dacă concurența pentru produsul pe care doreşte să-l vândă este mare, clientul meu va avea de

[173] Luminița Nicolescu, *op. cit.,* pp. 18-19.

unde să aleagă şi va avea o putere de negociere mai mare), schimbările tehnologice (orice noutate în domeniul tehnologiei legată de produsul firmei poate determina consumatorii să ceară produse ce înglobează ultima tehnologie), etc.

2. *Factorii organizatorici* se referă la obiectivele, politicile, procedurile, sistemele şi modul de organizare folosite în firma client care îi pot influenţa luarea deciziei de cumpărare. Spre exemplu, dacă activitatea de aprovizionare este centralizată la nivelul unui departament central de aprovizionare este mult mai probabil ca, considerentele economice să primeze la luarea deciziei de cumpărare. Dacă activitatea de aprovizionare este descentralizată la nivel de departamente, este mai mult probabil să primeze criterii tehnice în luarea deciziei de cumpărare ţinând cont că cei ce vor utiliza produsul sunt cei care iau decizia de cumpărare.

3. Chiar dacă o achiziţie este realizată de o firmă, cei ce iau deciziile sunt tot oamenii, ei influenţând luarea deciziei în firmă. De aceea, ultimele două categorii de factori, *factorii interpersonali* şi *factorii individuali*, se referă la cum pot influenţa participanţii la luarea deciziei de achiziţie, decizia în sine. Factorii interpersonali se referă la autoritatea, la statutul sau puterea de convingere a celor ce iau decizia.

Marketerii au nevoie să ştie nu numai ce anume influenţează comportamentul consumatorilor, ci şi cum se desfăţoară acest comportament şi ce roluri pot să apară pe parcursul achiziţiei şi consumului propriu-zis.

Tabelul 9.1. Etapele luării deciziei de cumpărare

Consumatorii individuali	*Consumatorii organizaţionali*
1. Recunoaşterea existenţei unei nevoi. 2. Căutarea informaţiilor. 3. Evaluarea alternativelor. 4. Luarea deciziei de cumpărare. 5. Comportamentul post-cumpărare.	1. Recunoaşterea existenţei unei nevoi/probleme. 2. Descrierea generală a nevoii şi formularea specificaţiilor produsului. 3. Căutarea furnizorilor. 4. Cererea de ofertă. 5. Alegerea furnizorului. 6. Efectuarea comenzii. 7. Analiza rezultatelor după folosirea produsului.

Sursa: Prelucrare proprie.

În procesul de cumpărare şi de consum, pot apărea diferite *roluri*, jucate de diferite persoane. Astfel, în cazul *consumatorilor individuali*, putem avea: iniţiatori,

influenţatori, decident, cumpărător şi utilizator. De exemplu, să luăm cazul unei tabere de vacanţă în care pleacă un copil: iniţiatorul poate fi profesorul care anunţă tabăra; influenţatori pot fi prietenii şi colegii copilului, dar şi alţi membri ai familiei. Mama poate fi decidentul achiziţiei biletului de tabără iar tatăl poate fi cumpărătorul efectiv. În fine, copilul va fi utilizatorul. În cazul *consumatorilor organizaţionali,* rolurile sunt: utilizator (cine va folosi, de exemplu, echipamentul); influenţator (de pildă, liderul de opinie în domeniul tehnic); achizitor (departamentul de specialitate, care trimite cereri de ofertă şi face selecţia furnizorilor); decident (managementul) şi paznic (individul / departamentul însărcinat cu respectarea specificaţiilor şi reglementărilor legale).

Comportamentul de cumpărare al consumatorilor individuali poate fi clasificat în patru *tipologii*:

- comportamentul complex de cumpărare (când consumatorii sunt puternic implicaţi într-o anumită achiziţie şi percep diferenţele semnificative între mărcile comerciale sau când produsul este scump, riscant, achiziţionat rar şi reflectă într-un grad înalt statutul persoanei care îl posedă);
- comportament de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei (covoare, mobilă);
- comportament obişnuit de cumpărare (când un consumator este puţin implicat în achiziţionarea unui produs) – promovarea vânzărilor, publicitate (teoria clasică a condiţionării);
- comportamentul de cumpărare orientat spre varietate (schimbarea mărcii se datorează mai degrabă nevoii de varietate decât insatisfacţiei în consum).

Marketerii au definit *cinci modele globale de comportament de consum*[174]:

Modelul Marshallian, denumit astfel după inventatorul său, A. Marshall, acreditează teoria potrivit căreia deciziile de cumpărare, precum şi achiziţionarea propriu-zisă a produselor şi serviciilor sunt efectul unor calcule raţionale şi conştient economice. Este modelul lui *homo oeconomicus.* A impus luarea în calcul în marketing a variabilelor preţ şi venituri, dar prezintă evidente limitări – indivizii nu cumpără, de multe ori, deloc pe baze raţionale, ci din impuls, sub influenţa unor stări emoţionale etc.

[174] Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* pp. 189-193.

Modelul Pavlovian are la bază teoria învăţării şi a fost insiprat de teoriile fiziologului şi psihologului I.P. Pavlov. Este un model care demonstrează că omul poate fin condiționat, prin repetare şi consolidare, să reacționeze printr-un anumit comportament. Astfel, marketerii pot crea configurații de sugestii care să modifice comportamentul în sensul dorit.

Modelul Freudian este construit pornind de la teoria psihanalitică a lui S. Freud. Modelul Freudian explică comportamentul consumatorilor pe baza unor elemente biologice şi culturale, privilegind studiul motivațiilor, atitudinilor şi opiniilor.

Modelul Veblenian, dezvoltat pe baza concepţiilor lui T. Veblen, despre consumul ostentativ. Astfel, modelul postulează ideea determinării comportamentului consumatorilor atât prin prisma motivației impuse de satisfacerea nevoilor, cât şi datorită dorinței de a obține un anumit prestigiu.

Modelul Hobbesian îşi datorează numele lui T. Hobbes şi aduce în discuție problema comportamentului consuamtorului asociat oamenilor care reprezintă organizații. Acest model de comportament supune atenției achiziționarea de bunuri şi servicii pentru entități colective instituționalizate, cu accent pe preponderența posibilelor motivații: organizaționale sau personale.

Înțelegerea consumatorilor reprezintă pasul hotărâtor pentru *segmentarea* acestora, concept fundamental şi activitate prioritară în marketing. Segmentarea pieței constă în gruparea consumatorilor în grupuri omogene, cu caracteristici similare în cadrul grupului, dar diferite față de alte grupuri. Grupurile ce rezultă din acest proces sunt segmentele de piață iar firmele se vor orienta ulterior către toate segmentele pieței (dacă este posibil, printr-un portofoliu variat de mărci), doar către unele segmente sau numai către un segment de dimensiuni reduse (o nişă). În toate cazurile, trebuie alese segmente pe care le poate deservi în condiții de satisfacție pentru consumatori şi de profitabilitate pentru firmă.

Am văzut în paginile anterioare că există numeroşi factori care influențează comportamentul consumatorului. Toți aceşti factori devin criterii în funcție de care pot fi segmentate piețele, deci în funcție de care pot fi grupați consumatorii. Tabelul de mai jos prezintă posibile criterii de segmentare a piețelor pentru cele două categorii mari de consumatori: consumatorii individuali şi consumatorii organizaționali.

Tabelul 9.2. Criterii de segmentare

Consumatori individuali		
Categorii de criterii	Criteriul	Subcategorii (segmente):
Criterii geografice	Regiune	Muntenia, Moldova, Dobrogea, Transilvania, Banat.
	Mărimea oraşului	Sub 10.000 locuitori; 10-20.000 loc; 20.000-50.000 loc; 50.000-100.000 loc; 100.000-300.000 loc; peste 300.000 loc.
	Densitate	Urban, rural.
Criterii demografice	Vârstă	Sub 6 ani, 6-12 ani, 13-18 ani, 19-24 ani, 25-34 ani, 35-49 ani, 50-64 ani, peste 65 ani.
	Sex	Masculin, feminin.
	Mărimea familiei	1-2, 3-4, 5 şi peste.
	Stadiul din ciclul de viață al familiei	Tânăr singur; tânăr căsătorit fără copii, tânăr căsătorit cu copii sub 6 ani, tânăr căsătorit cu copii de 6 ani şi peste 6 ani, matur căsătorit fără copii sub 18 ani, matur singur, bătrân căsătorit, fără copii sub 18 ani, bătrân singur (văduv).
	Stare civilă	Necăsătorit, căsătorit, divorțat, concubin, văduv.
	Venitul lunar	Sub 1.5 mil. lei, 1.5-3 mil. lei, 3-5 mil lei, 5-7.5 mil. lei, 7.5-10 mil.lei, peste 10 mil. lei.
	Educație	9 clase şi mai puțin, liceul, facultate, studii postuniversitare.
	Religie	Ortodox, catolic, altă religie.
	Naționalitate	Român, maghiar, german, bulgar, altele.
Criterii psihografice	Clasa socială	Clasă superioară, clasă mijlocie, clasă muncitoare.
	Personalitate	Agresiv, ambițios, extravertit, introvertit, impulsiv, autoritar, etc.
	Stil de viață	Valorile apreciate: munca, timpul liber, etc. Modul de folosire a timpului: sport, film, călătorii.
Criterii comportamentale	Ocazia de achiziție	Obişnuită, specială.
	Avantaje (beneficii) căutate	Calitate; preț, servicii conexe, comoditate, prestigiu.
	Statutul utilizatorului	Non utilizator, fost utilizator, potențial utilizator, utilizator pentru prima oară, utilizator obişnuit.
	Rata de utilizare	Uşoară, medie, ridicată.
	Fidelitatea	Zero, medie, puternică, absolută.
	Familiaritatea cu marca produsului	Inconştient de existența produsului, conştient de existența produsului, informat, interesat, dornic, cu intenția de a cumpăra.
	Atitudinea față de produs	Entuziastă, pozitivă, indiferentă, negativă, ostilă.
Consumatori organizaționali		
Categorii de criterii	Criteriul	Subcategorii (segmente):
	Regiune	Muntenia, Moldova, Dobrogea, Transilvania, Banat

Criterii geografice	Mărimea oraşului	Sub 10.000 loc, 10.000-20.000 loc, 20.000-50.000 loc, 50.000-100.000 loc, 100.000-300.000 loc, peste 300.000 loc.
	Densitate	Urban, rural.
	Ramura economică	Industrie, agricultură, construcții, învățământ, transport, comerț, financiar, etc.
	Mărimea companiei	Mare, mijlocie, mică.
Criterii numerice	Numărul de angajați	Sub 10, 11-29, 20-99, 100-249, 250 şi peste.
	Volumul anual al vânzărilor	Sub 100 mil. lei, 100-500 mil. lei, 500 mil –1 mild.lei, peste 1 mild. lei.
	Numărul de filiale	1-3, 4-5, 5-10, peste 10.
	Tipul de achiziționare	Cumpărare nouă, cumpărare repetată directă, cumpărare repetată modificată.
Criterii organizaționale	Modalitatea de organizare a funcției de aprovizionare	Centralizată, descentralizată.
	Criteriile de achiziție	Calitate, preț, servicii asociate, flexibilitate, reputația furnizorului, criterii de performanță, criterii economice
	Cum se ia decizia	Individual, în grup.
	Politica generală de aprovizionare	Licitații deschise, ofertă sigilată, contract.
	Relația cu clientul	Utilizator prezent, fost utilizator, neutilizator.
Criterii/factori situaționali	Urgența	Urgent sau nu.
	Mărimea comenzii	Mare, mică.
	Structura puterii	Inginer, economist, specialist în marketing.
Criterii individuale	Tipul de relații în cadrul organizației	Colaborare, compromis, evitare, coaliție.
	Caracteristici personale ale decidenților	Vârstă, sex, pregătire, personalitate, stil de viață.
	Atitudinea față de risc a decidenților	Preferă riscul, evită riscul.
	Gradul de loialitate	Mare, medie, mică.

Sursa: Luminița Nicolescu, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003, pp. 41-45.

Segmentarea diferă de la o industrie la alta. De exemplu, nu se vor segmenta în funcție de aceleaşi criterii consumatorii de ciocolată şi cei de gaze naturale. Scopul segmentării este acela al alegerii segmentelor-țintă pe care să le „atace" firma, deoarece puține întreprinderi au forța practicării unui marketing de masă, nediferențiat – şi nici realitatea concurențială nu mai permite o asemenea abordare, specifică anilor '60. Segmentele țintă se aleg dintre segmentele atractive. Un segment este atractiv în funcție de mărime (nu se va alege un segment prea mic pentru a merita eforturi suplimentare) şi de stabilitate (segmentul se caracterizează prin posibilitatea previzionării evoluției sale viitoare, în sensul creşterii potențialului de consum). Indiferent dacă se selectează un

singur segment sau un număr de segmente de piaţă, strategia adoptată (marketing de masă, concentrat / de nişă sau diferenţiat – mai multe segmente) este determinată de capacitatea organizaţiei şi de mediul concurenţial. Astfel, trebuie analizate scopul afacerii, punctele ei tari şi slabe, implicaţiile beneficiu / cost / volum ale marketingului direcţionat către segmentele alese. De asemenea, trebuie analizat dacă segmentele pentru care există deja sau se prevede o activitate intensă a firmelor concurente prezintă mai puţin interes decât cele în care firma va avea o mai mare libertate de acţiune. Barierele de intrare şi ieşire pe / de pe piaţă, actuale sau viitoare, pot reduce sau creşte interesul pentru un segment de piaţă potenţial.

Odată definite segmentele ţintă alese, eforturile de marketing ale firmei vor fi direcţionate către acestea – iar un element fundamental în orice strategie de marketing este reprezentat de poziţionare. *Poziţionarea* reprezintă un concept fundamentat în anii '70 de Al Ries şi Jack Trout şi se defineşte ca fiind „ceea ce creezi în mintea beneficiarului", „nu ceea ce faci cu un produs"[175]. Poziţionarea sau locul ocupat de o marcă în mintea consumatorilor este conceptul fundamental care determină construcţia unei mărci, evidenţiind importanţa numelui şi a promisiunii asociate.

Marca este confundată adesea cu misiunea marketingului: „marketingul înseamnă construirea unui brand în mintea unui cumpărător potenţial"[176]. Am folosit cei doi termeni în aceeaşi frază în mod voit, deoarece există, încă, în România, opinii contrare cu privire la „marcă" şi „brand". Dicţionarul Explicativ al Limbii Române defineşte marca astfel: "semn distinct aplicat pe un obiect, produs sau pe un animal etc. pentru a-l deosebi de altul, pentru a-l recunoaşte etc. ··· Tip, model, inscripţie (care indică sursa) de fabricaţie ··· (Înv.) Stemă, blazon, emblemă"[177]. Cu alte cuvinte, marca este un nume, un semn grafic sau un ansamblu din aceste elemente, cu rolul de a diferenţia/individualiza un obiect, un produs, o organizaţie sau chiar o persoană. În limba engleză, cuvântul folosit este mark (sau *trademark* în cazul mărcilor folosite în comerţ). O marcă în contextul comercial poate fi denumirea unui produs sau al unei companii, sloganul, logo-ul (sigla) sau designul ambalajului. Toate aceste mărci au reprezentare juridică, ele putând fi

---

[175] Al Ries, Jack Trout, *Poziţionarea: lupta pentru un loc în mintea ta!,* Editura Curier Marketing, Bucureşti, 2004, p. 16.
[176] Al Ries, Laura Ries, *Cele 22 de legi imuabile ale brandingului,* Editura Curier Marketing, Bucureşti, 2003, p. 8.
[177] Loc de regăsire: www.dexonline.ro.

înregistrate (în România la OSIM[178]). Oricine poate deveni proprietarul unei mărci, dacă reuşeşte să o înregistreze la OSIM. Termenul brand are origini norvegiene, unde „brandr" înseamnă „a arde". Termenul a început să fie folosit în engleză ca element care semnifică proprietatea - vitele erau marcate cu însemnul proprietarului. Noțiunea a fost preluată la sfârşitul secolului al XIX-lea pentru a denumi produsele de pe raft. *Branded products* erau acele produse care purtau însemnul producătorului, şi care reprezenta mai mult decât un identificator - era o dovadă a calității, a unei experiențe garantate. Semnificația termenului a evoluat, în prezent brandul fiind definit ca un set de asocieri definit pe baze raționale şi emoționale între o organizație sau un produs şi publicurile acesteia.

Aceasta este principala explicație dată de contestatarii termenului de "marcă". Termenul de "brand" a cucerit lumea profesională, dar un minim de atenție tot trebuie păstrat în folosire – legislația vorbeşte încă numai de mărci, după cum am văzut – iar în alte limbi, precum franceza sau germana, avem de a face cu "marque" sau "mark", deci nu cu brand. În ce ne priveşte, considerăm că ambii termeni sunt corecți şi, drept urmare, în sensul de "brand", îi vom folosi în mod alternativ.

Construcția, dezvoltarea şi gestionarea mărcilor a dat naştere unei bogate literaturi de profil şi unei practici extrem de creative. De exemplu, una dintre funcțiile principale ale activității de marketing, cunoaşterea consumatorilor, este destinată nu numai impulsionării achiziției şi apoi repetării cumpărării, ci şi loializării clienților față de marcă. Loialitatea față de brand a unei baze de cumpărători este, adesea, nucleul capitalului unui brand[179]. Pe termen lung, loialitatea față de brand, o componentă centrală în marketing, este măsura ataşamentului față de brand. Evaluarea loialității față de brand ia în considerare câteva variabile precum[180]:

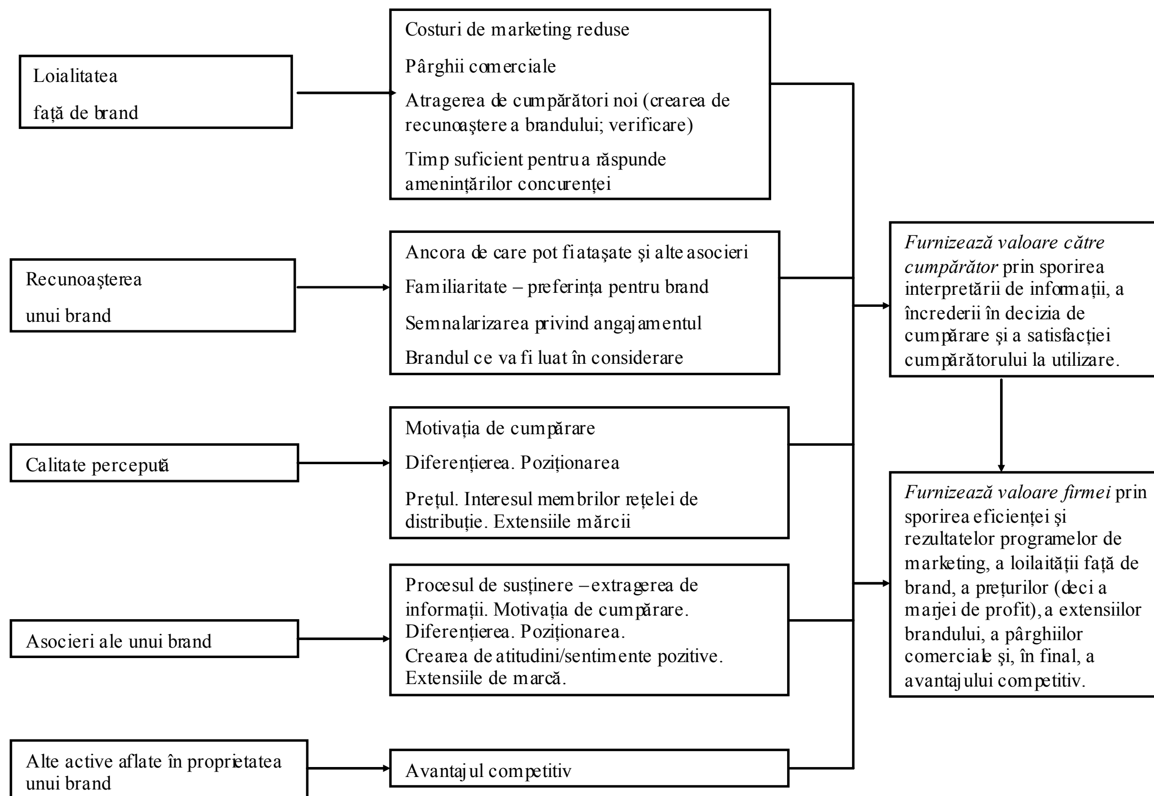
- cumpărarea repetitivă (ce procent dintre proprietarii de maşini X achiziționează tot o X cu proxima ocazie când cumpără o maşină?);
- procentul de cumpărare (la ultimele n achiziții făcute de cumpărător, ce procent a revenit fiecăruia dintre brandurile cumpărate?);

[178] OSIM = Oficiul de Stat pentru Invenții şi Mărci.
[179] David Aaker, *Managementul capitalului unui brand: cum să valorificăm numele unui brand,* Editura Brandbuilders, Bucureşti, 2005, p. 50.
[180] *Ibidem,* p. 57.

- numărul de branduri achiziționate (câți dintre cumpărătorii de cafea au cumpărat un singur brand / două branduri / trei branduri?).

Loialitatea cumpărătorilor poate varia, în limite largi, între anumite clase de produse, în funcție de numărul brandurilor aflate în competiție şi de natura produsului. Loialitatea față de brand are o dimensiune strategică, deoarece înseamnă, pe scurt, costuri de marketing reduse; pârghii comerciale; atragerea de noi cumpărători (prin recunoaşterea brandului şi oferirea de garanție noilor cumpărători); timp de reacție la amenințările concurenței. De aceea, brandul este, cu atât mai mult, un activ intangibil foarte important în evaluarea unei afaceri.

Figura 9.2. Capitalul brandului



Sursa: David Aaker, *Managementul capitalului unui brand: cum să valorificăm numele unui brand,* Editura Brandbuilders, Bucureşti, 2005.

Poziținarea unui brand are la bază diferențierea – o bună poziționare poate duce la mărci de succes, care devin sursă de avanatje competitive. Totuşi, nu toate domeniile au

acelaşi potenţial de a da naştere la mărci puternice. Este ceea ce Kapferer şi Laurent[181] numesc *sensibilitatea la mărci,* adică o variabilă psihologică individuală, prin care unii consumatori aleg în funcţie de marcă, iar alţii nu acordă nici o importanţă brandului în procesul de achiziţie. Într-un asemenea context, comportamentul de cumpărare al consumatorilor poate fi clasificat în funcţie de *implicarea lor în alegerea mărcilor*, astfel[182]:

- implicare minimă (încredere totală în similitudinea mărcilor, nu se percep riscuri dacă sunt schimbate brandurile în consum – de exemplu, becurile);
- diferenţiere funcţională - consumatorii nu sunt implicaţi emoţional în alegerea unui brand, dar consideră că mărcile sunt expresia unor calităţi diferite şi, drept urmare, alegerea lor este foarte importantă. De exemplu, parfumurile;
- risc dedramatizat - cumpărătorul se simte puţin competent şi nu crede în diferenţele dintre mărci, dar resimte acut eventuala eroare de alegere;
- mica plăcere - alegerea mărcilor în funcţie de valoarea lor de hedonism: ciocolata;
- achiziţia conformistă - consumatorul nu este foarte interesat de produs, dar supraevaluează semnificaţia socială a alegerii şi riscul unei alegeri eronate: de exemplu, şampania;
- implicarea fără riscuri - consumatorul este interesat de diferenţele dintre mărci, pe care le percepe ca atare, dar nu consideră că este foarte gravă o alegere eronată. Nu este un comportament specific vreunui tip de produs, dar se regăseşte în toate industriile;
- implicarea funcţională - consumatorul prezintă un nivel ridicat de interes faţă de categoria de produse, cunoaşte diferenţele dintre mărci şi este atent la posibilitatea alegerilor eronate. În schimb, nu atribuie plăcere alegerii unei mărci sau alteia. De exemplu, detergenţii;
- implicarea plăcerii – este un comportament analog impicării funcţionale, dar punând accentul pe componenta hedonistă;
- accentul pe consumator - care se declară mediu competent în alegere, fără a avea multă încredere în mărci. Acest comportament implică, în plus, o valoare funcţională şi hedonistă foarte ridicată a alegerii mărcii, dar se caracterizează printr-o valoare

---

[181] Jean-Noël Kapferer, Gilles Laurent, *La sensibilité aux marques,* Les Editions d'Organisation, Paris, 1992, p. 17.
[182] *Ibidem,* pp. 168-170.

simbolică slabă a cumpărării, fie față de alții, fie față de sine: de exemplu, televizoare, aspiratoare;

- implicarea maximă, prin care consumatorii se consideră competenți în cunoaşterea diferențelor dintre mărci, acestea contând fundamental în alegerea făcută: de exemplu, pentru rochii, parfumuri, cafea.

Pe scurt, pe baza cunoaşterii comportamentului consumatorilor, marketerii pot crea oferte adaptate şi mărci puternice, ca sursă a loialității acestora. Totuşi, nu toți consumatorii sunt la fel de sensibili la mărci, ceea ce implică şi înțelegerea comportamentului de cumpărare în funcție de implicarea față de brand, pentru a se putea maximiza ocaziile de cumpărare. Chiar dacă un brand are ca element fundamental valorile asociate, promisiunile sale se construiesc pe baza unui ansamblu format din produs, preț, distribuți şi comunicare – adică mixul de marketing, pe care îl vom detalia în următoarele pagini.

Probleme de discutat:

1.Care sunt factorii care influențează comportamentul de consum al cumpărătorilor individuali? Dar al celor organizaționali? Care sunt principalele modele globale de consum şi prin ce se caracterizează?

2.Cum definim segmentarea pieței? Care sunt principalele categorii de criterii de segmentare? Care sunt caracteristicile unui segment de piață atractiv?

3.Ce înțelem prin poziționare?

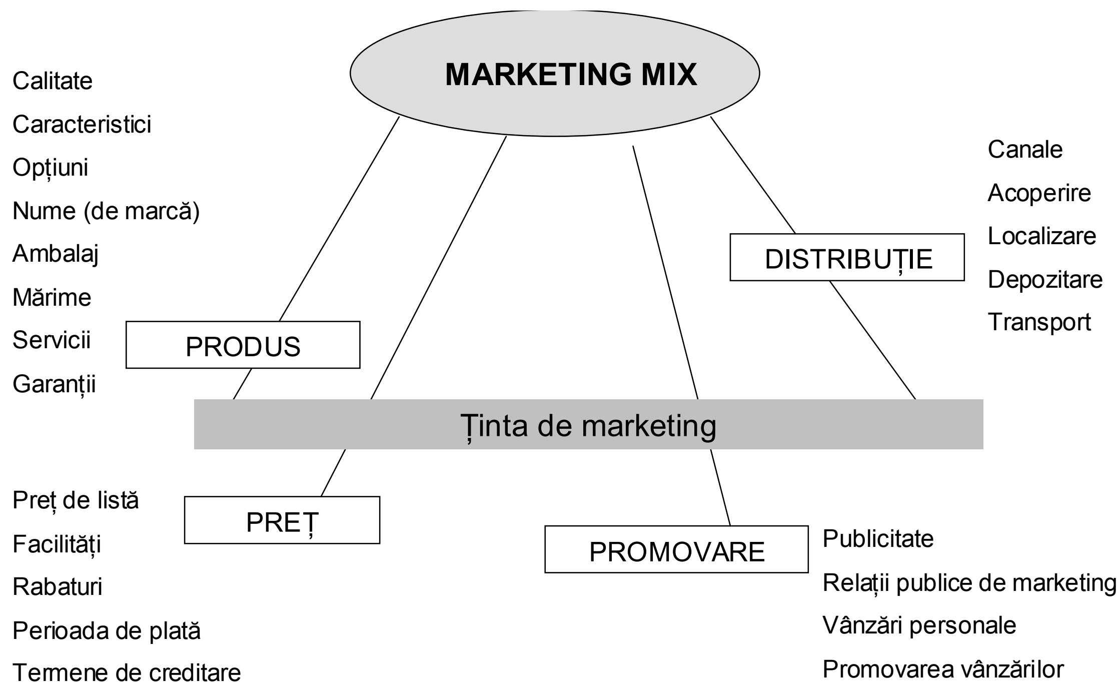
4.Care este diferența între marcă şi brand? Ce presupune capitalul unui brand? Dar loialitatea față de marcă? Ce înțelegem prin sensibilitatea la mărci? Care sunt principalele comportamente ale consumatorilor în funcție de implicarea lor față de mărci? Prin ce se caracterizează?

Aplicație: Scrieți un eseu despre o marcă la alegere, definind poziționarea sa, a competitorilor şi despre ce anume face capitalul brandului analizat.

Curs 10. Mixul de marketing

Conceptul mixului de marketing deține azi un loc central în teoria şi practica marketingului.Creatorul său este Neil H. Borden, profesor la Universitatea Harvard, care a identificat inițial, în 1957, douăsprezece „ingrediente": dezvoltarea produsului, ambalarea, prețul, brandul, canalele de distribuție, vânzarea personală, publicitatea plătită, promovarea vânzărilor, etalarea, serviciile post-vânzare, logistica, culegerea şi analiza informațiilor[183]. În urma sintetizării realizate de E. J. McCarthy, în 1960[184], s-a ajuns la o accepție largă în ceea ce priveşte structurarea mixului de marketing, prin gruparea tuturor instrumentelor aflate la dispoziția firmei în patru piloni ai activității de marketing: produsul, prețul, plasarea (distribuția) şi promovarea (evoluată, azi, la conceptul de comunicare de marketing – promovare şi educare a consumatorilor).

Figura 10.1. Elementele mixului de marketing



Sursa: Adaptare după Virgil Balaure (coordonator), *Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2004, p. 324.

---

[183] Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* p. 322.
[184] *Idem.*

Politica de produs

Produsul – bun material reprezintă un ansamblu de componente corporale (însuşiri fizico-chimice şi performanţe tehnico-economice) şi acorporale (preţul, marca, numele, termenul de garanţie, protecţia legală, serviciile conexe), la care se adaugă informaţiile transimise de firmă despre produs şi, în fine, imaginea acestuia[185]. Produsul poate fi privit *la trei nivele*: la nivel de produs de bază oferind beneficii de bază, la nivel de produs propriu-zis oferind beneficii fizice ale produsului şi la nivel de produs lărgit oferind beneficii suplimentare consumatorului prin intermediul serviciilor. La nivelul *produsului de bază* avem în vedere produsul cu caracteristicile sale tehnice, prin intermediul cărora se va satisface o nevoie de bază. La nivelul *produsului propriu-zis* avem în vedere produsul incluzând aspecte precum marcarea, ambalarea, calitatea, stilul, elemente considerate tangibile pe baza cărora produsul poate oferi beneficii fizice. La nivelul *produsului lărgit* avem în vedere şi serviciile asociate produsului precum livrarea, instalarea, creditarea, servicii post-vânzare, garanţii, servicii ce pot oferi beneficii suplimentare consumatorilor. Clienţii aşteaptă beneficii la toate cele trei nivele, iar o firmă trebuie să aibă în vedere toate elementele produsului şi să ofere beneficii la toate nivelele pentru a avea succes pe piaţă.

În mod periodic, ţinând cont de situaţia tuturor produselor sale pe piaţă, firma va trebui să decidă ce produse vor fi vândute în continuare pe piaţă, la ce produse se va renunţa şi când să se introducă noi produse pe piaţă. Introducerea de noi produse pe piaţă prin adăugarea lor la portofoliul de produse existent, este una dintre cele mai importante activităţi de marketing. *Introducerea de noi produse* pe piaţă prin adăugarea de produse noi la portofoliul de produse al firmei se poate realiza prin mai multe modalităţi: crearea de produse noi pe baza consultării pieţei şi a consumatorilor; crearea de produse noi de către departamentul de cercetare-dezvoltare; crearea unor produse similare cu ale competitorilor (strategia „*me too*”); extinderea liniei de produse existente.

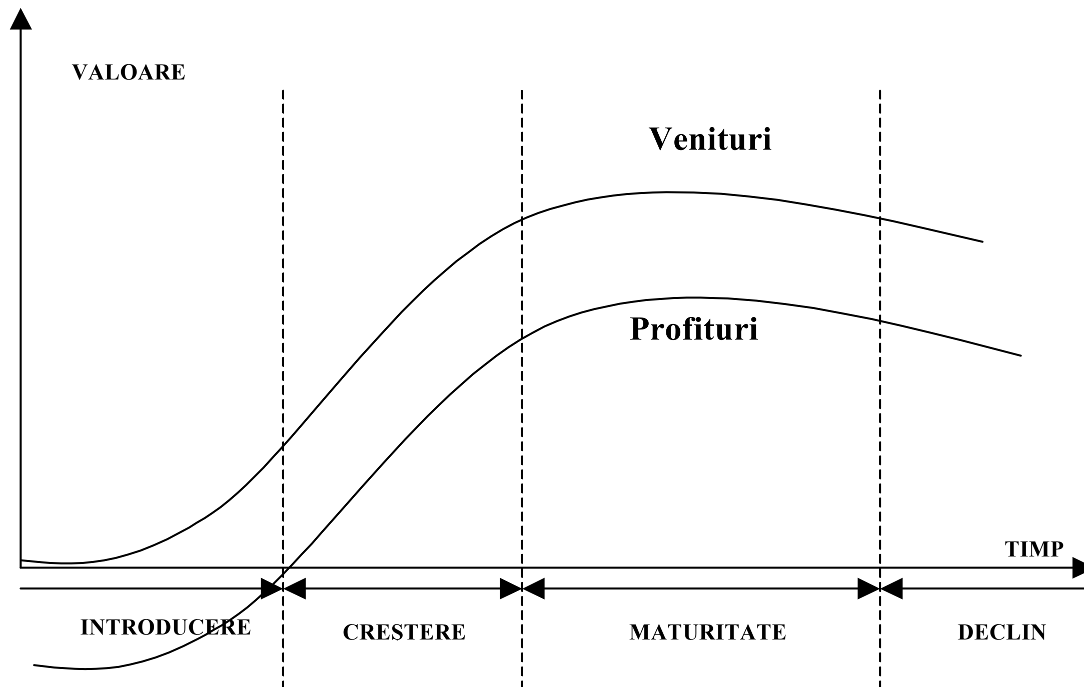
Un instrument ce poate fi folosit pentru a evidenţia situaţia produselor din portofoliul firmei (totalitatea produselor pe care o firmă le vinde pe o anumită piaţă)

---

[185] Laurenţiu Dan Anghel, Eva Cristina Petrescu, *Business to Business Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 131.

pentru a decide mai departe ce strategii şi acțiuni de marketing să se adopte, este *ciclul de viață al produselor.*

Figura 10.2. Ciclul de viață al produselor



Sursa: Laurențiu Dan Anghel, Eva Cristina Petrescu, *Business to Business Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002, p. 134.

Acțiunile de marketing diferă în funcție de etapa din ciclul de viață a produsului: în etapa de introducere (lansare), se cheltuieşte mult pe promovare, în timp ce în etapa de declin, cheltuielile se reduc la maxim, în scopul păstrării numai a clienților loiali. Uneori, produsele aflate în declin pot fi relansate ca produse noi pe alte piețe (geografice sau ca utilizare), ceea ce înseamnă că ciclul de viață reîncepe. De asemenea, ciclul de viață trebuie înțeles în mod diferit de la o industrie la alta, cuprinzând fie perioade foarte lungi de timp (pentru bunurile de folosință îndelungată, precum automobilele, mobila etc.) sau perioade foarte scurte, marcate de lipsa tuturor etapelor definite mai sus (de exemplu, industria modei). Un alt element este că mediul de marketing fiind într-o continuă evoluție, anumite cicluri de viață nu mai au azi durata celor de acum douăzeci de ani: astfel, de pildă, odată cu creşterea puterii de cumpărare şi a cu modificarea trendurilor de consum, ciclul de viață a mobilei este mult mai scurt.

Tabelul 10.1. Ciclul de viață al produsului şi strategiile de marketing

	INTRODUCERE	CREŞTERE	MATURITATE	DECLIN
Obiectivele de marketing	Creşterea gradului de cunoaştere a produsului Încurajarea consumatorilor să încerce produsul	Stabilirea unei cote de piață maxime	Înlăturarea concurenței Generarea profitului	Minimizarea cheltuielilor de marketing
Strategia de produs	Introducerea produsului de bază	Îmbunătățirea caracteristicilor produsului	Crearea de versiuni ale produsului pentru a se adresa diferitelor segmente de piață	Raționalizarea gamei de produse
Strategia de preț	Preț maxim sau preț promoțional	Reducerea prețurilor pentru a se mări cota de piață	Adaptarea sau scăderea prețurilor în funcție de concurență	Reducerea şi mai mare a prețurilor
Strategia de promovare	Reclamă şi vânzări promoționale către consumatori şi distribuitori	Reclamă în mass media pentru construirea imaginii de marcă	Accentuarea imaginii de marcă puternică	Reducerea la minimmum necesar, doar pentru păstrarea loialității clienților
Strategia de distribuție	Selectarea unei rețele de distribuție	Creşterea numărului de puncte de desfacere	Menținerea unei distribuții intensive	Raționalizarea punctelor de desfacere pentru reducerea costurilor de distribuție

Sursa: Luminița Nicolescu, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003, p. 50.

Politica de preț

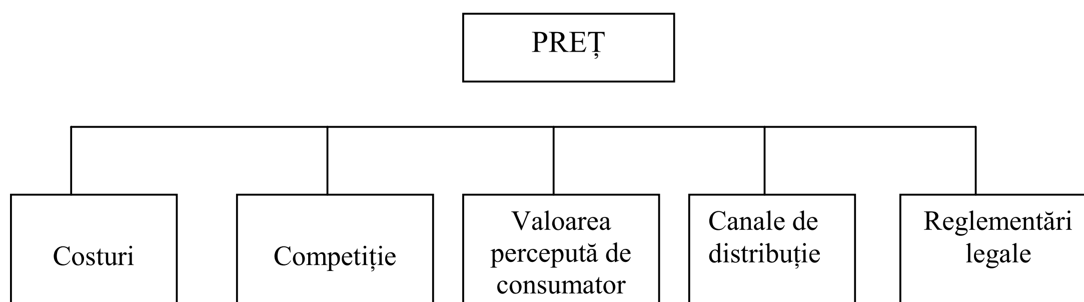
Obiectivele politicii de preț sunt strâns legate de obiectivele strategice ale firmei, ele trebuie să derive practic din obiectivele strategice ale firmei. Astfel diferite obiective strategice ale firmei (ca cele enunțate mai sus) necesită diferite strategii de preț. Spre exemplu, obiectivele de profitabilitate ale firmei pot necesita practicarea unui preț ridicat pentru produsele firmei, în timp ce obiectivele de cotă de piață ar conduce, de exemplu, la practicarea unor prețuri mai mici.

Pe scurt, stabilirea unui anumit preț pentru produsele firmei trebuie să țină cont de umătoarele aspecte:

- Prețul trebuie să reflecte obiectivele strategice ale firmei (profitabilitate, cotă de piață, supraviețuire, vânzări, responsabilitate socială).

- Prețul trebuie să reflecte dorințele consumatorilor țintă (Cine va cumpăra şi plăti ?).
- Prețul trebuie să reflecte poziționarea produsului (Cum va fi vândut produsul?).
- Prețul trebuie să reflecte poziția competitivă (Este firma lider de piață? Este o firmă dominantă pe piață? Este o firmă cu o poziție slabă pe piață?).
- Prețul trebuie să ia costul în considerare ținând cont că, costurile variable sunt limita inferioară şi valoarea ce o dă consumatorul produsului este limita superioară).
- Prețul trebuie să țină cont de canalele de marketing (distribuție) (Cum stimulez membrii canalului de distribuție? Cum voi stabili prețul astfel încât să asigur o coordonare a canalului?).
- Prețul trebuie să țină cont de ciclul de viață al produsului.

Figura 10.3. Factorii de influență a prețului



Sursa: Luminița Nicolescu, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003, p. 66.

Un element important este reprezentat de strategia de preț la introducerea unui nou produs pe piață. De fapt, alegerea se face, în principal, între două variante posibile: strategia prețului înalt şi strategia prețului de penetrare pe piață[186]. Strategia prețului înalt este menită să valorifice existența unor categorii de consumatori care sunt dispuşi să plătească prețuri mai ridicate decât alți cumpărători pentru produse sau servicii care îi interesează în mod deosebit. Este o strategie recomandabilă pentru firmele interesate în lansarea unor produse noi sau modernizate, diferite de ale concurenței, inovative tehnologic, cu cheltuieli ridicate de cercetare - dezvoltare. Strategia prețului de penetrare piață se caracterizează prin stabilirea unui preț inițial relativ scăzut, în scopul pătrunderii

[186] Virgil Balaure (coordonator), *op. cit.,* pp. 398-400.

rapide pe segmentele de piață vizate. Este o stragie recomandabilă în următoarele situații: când cererea prezintă o mare sensibilitate la preț; când pot fi obținute reduceri substanțiale ale costurilor unitare de producție; când există concurență puternică şi vehementă, care se atacă prin intermediul prețurilor; când puterea de absorbție a a pieței este redusă, ca urmare a unor fenomene negative (şomaj, inflație etc.).

Trebuie făcută distincția dintre politica de preț, care face parte din ariile conceptuale fundamentale ale marketingului şi politica prețurilor, un ansamblu de decizii tactice, bazate pe startegia de preț stabilită şi de cota de piață pe care firma şi-o propune. În politica prețurilor includem rabaturile (reduceri calculate la prețurile de bază, oferite intermediarilor, pentru cantități mari, pentru momentul şi cuantumul achitării facturilor etc.), prețurile speciale în funcție de poziția geografică a clienților (prețuri de livrare uniforme sau zonale), prețurile unice sau variabile (practicate pe bază de negocieri), prețurile orientate în funcție de concurență (la acelaşi nivel, sub nivelul competitorilor sau peste nivelul concurenței) etc.

Politica de distribuție

Conceptul de distribuție se referă la traseul parcurs de bunuri pe piață, de la producător până la utilizatorul final. Deşi teoretizată ca element al marketingului, în realitate distribuția este o funcție a logisticii, o activitate care devine tot mai mult de sine stătătoare în cadrul companiilor. Marketingul are însă rolul avizării strategiilor de distribuție, în sensul satisfacerii nevoilor consumatorilor şi asigurării profitului dorit de firmă.

Canalul de distribuție sau de marketing reprezintă un ansamblu de organizații independente, implicate în procesul de asigurare a disponibilității produsului pentru consum ori pentru utilizare[187].

Pentru a proiecta un canal de distribuție trebuie analizat segmentul de piață vizat şi cerințele lui şi trebuie definit care este canalul de distribuție optim pentru fiecare segment de piață[188]. Astfel, totul trebuie să plece de la *segmentul de piață ales* şi strategia de poziționare. În ceea ce priveşte distribuția, ceea ce interesează este identificarea

[187] *Ibidem,* p. 409.
[188] Luminița Nicolescu, *op. cit.,* pp. 57-59.

nivelului de servicii cerut de fiecare segment de piață în parte de la canalul de marketing. Canalul de marketing nu asigură numai deplasarea produsului de la producător la consumator, ci prin serviciile oferite adaugă valoare produsului. Astfel de servicii realizate de canalul de distribuție care cresc valoare produsului pentru consumator sunt: ambalarea într-un număr de unități mai mic, amplasarea în spațiu, timpul de aşteptare şi livrare, sortimentul şi varietatea produselor şi altele.

Etapa următoare este *definirea canalului optim*, adică proiectarea unui canal de marketing care să satisfacă cerințele consumatorilor. Definirea canalului optim se va face în funcție de fluxurile de marketing ce au loc între producător şi consumatorul final (distribuție fizică, schimbarea proprietății, activități de promovare, negocieri, activități de finanțare, comenzi şi plăți). Următorul pas al firmei este de a hotărî ce segmente de piață vor fi servite şi ce segmente de piață nu vor fi servite. Acest lucru se poate stabili cunoscând ce cumpără consumatorii şi mai ales *cum* cumpără, ceea ce ne întoarce la problematica studiului comportamentului de consum.

Principalele decizii care se iau odată definite segmentele de piață şi canalele de marketing cele mai potrivite, se referă la a alege între[189]:

- Folosirea unor *canale directe* sau *canale indirecte*. Un canal de distribuție direct constă în vânzarea produsului direct consumatorului. Un canal de distribuție indirect este un canal ce include intermediari care vând produsul firmei mai departe: detailişti, en-grosişti, reprezentanți ai producătorului (propria forță de vânzare), agenți. Prin folosirea intermediarilor profitul pe care îl poate încasa firma se diminuează deoarece o parte din el va fi cedat celorlalți membrii ai canalului de distribuție, dar acest dezavantaj este compensat de faptul că produsul ajunge la mult mai mulți consumatori.
- Stabilirea *lungimii canalului de distribuție*. Se referă la stabilirea numărului de intermediari pe la care trece produsul în drumul său între producător şi consumatorul final pe o anumită linie de distribuție.
- Stabilirea *tipului de intermediari*. Când este nevoie de o distribuție întinsă pe o suprafață geografică mare, firma poate apela la engrosişti. Când acest lucru nu este necesar, se poate merge direct la detailişti.

[189] *Ibidem,* pp. 59-64.

- Stabilirea numărului de intermediari la fiecare nivel al canalului de distribuție. Această decizie mai poartă denumirea de stabilire a *lățimii canalului* sau *intensității canalului*. Lățimea liniei va depinde de comportamentul pe care îl are consumatorul față de produsul firmei.
- Folosirea *mai multor canale de distribuție* în mod simultan.
- *Selectarea membrilor canalelor* de distribuție presupune stabilirea unui număr de criterii în funcție de care să se ordoneze distribuitorii: istoria vânzărilor, situația financiară a distribuitorului, liniile de produs pe care le comercializează în prezent, gradul de acoperire al pieței din punct de vedere geografic, segmentul de piață deservit (consumatorii), compatibilitatea cu politica şi strategia firmei, atitudine (dinamicitate, entuziasm, inițiativă), reputația intermediarului.

Prezentarea de mai sus, pe scurt, a proiectării canalelor de marketing, poate duce cu gândul că numai firma producătoare alege distribuitorii. În realitate, lucrurile nu stau chiar aşa – de multe ori, lanțurile de distribuție sunt cele care *aleg* producătorii cu care lucrează. Mai mult, uneori distribuitorii ajung să concureze direct cu producătorii, prin implementarea aşa-numitelor mărci de distribuitor (MD), mărci de produse fabricate sub comanda distribuitorilor, cu cca. 20% mai ieftine decât restul produselor, ca urmare a lipsei taxei de raft (costuri plătite de producător, de exemplu, pentru a-i fi etalate produsele în supermagazine) şi a reducerii costurilor generale de distribuție. Este cazul, de exemplu, pentru mărcile Aro în rețeaua Metro, Marca No.1 în rețeaua Carrefour etc.

Politica de promovare

Promovarea este al patrulea element al mixului de marketing. Activitatea de promovare se poate realiza cu ajutorul aşa numitului mix de promovare format din reclamă, vânzare personală, promovarea vânzărilor şi publicitate – relații publice. Toate aceste elemente le puteți folosi fie pentru a *informa* potențialii consumatori despre beneficiile oferite de produs, fie pentru a-i *convinge* să-l încerce, fie pentru a le *reaminti* de beneficiile avute când au folosit produsul.

Termenul de „promovare" este înlocuit, în prezent, în mod treptat, de cel de *comunicare de marketing.* Din punct de vedere organizatoric, comunicarea de marketing reprezintă sarcina directorului de marketing şi a directorilor de produs sau brand

managerilor. Astfel, comunicarea de marketing include, ca sarcini interne, pe de o parte definirea şi managementul comunicării produselor, serviciilor sau mărcilor, iar pe de altă parte instrumentează alegerea şi relația cu factorii externi care intervin în acest proces (agențiile de publicitate, agențiile de marketing operațional – direct, online etc.)[190]. Domeniul comunicării de marketing este astfel, alcătuit din *anunțatori* (firmele care investesc bugete în acțiunile comunicaționale) şi agențiile de publicitate (de creație, de media, de PR[191] etc.).

Demersurile de comunicare de marketing, organizate, în mod ideal, în strategii integrate, pot urmări atingerea mai multor categorii de *obiective*, după cum se poate vedea şi în tabelul de mai jos.

Tabelul 10.2. Obiectivele comunicării de marketing

Categorii de obiective	*Obiective propriu-zise*
Obiective economice	Creşterea volumului vânzărilor. Motivarea angajaților şi atragerea unor profesionişti repoziționarea ofertei organizației în raport cu concurența. Facilitarea pătrunderii pe o anumită piață. Modificarea structurii consumului. Creşterea numărului de clienți.
Obiective la nivel cognitiv	Informarea publicului cu privire la oferta firmei, la un program/proiect etc. Explicarea modului de folosire a produselor firmei. Crearea unei imagini favorabile.
Obiective de tip comportamental	Crearea unor obiceiuri de achiziție şi consum. Fidelizarea clienților.
Obiective la nivel afectiv	Ataşarea clienților față de firmă şi produsele sale.

Sursa: Prelucrare proprie.

[190] Jean-Marc Décaudin, *La communication marketing. Concepts, techniques stratégies,* Editions Economica, Paris, 2003, p. 47.

[191] Anumite tehnici de PR pot fi folosite în scopul susținerii demersului de marketing – de exemplu, organizarea de evenimente. Repetăm, însă, aceasta nu înseamnă că activitatea de PR este o funcție a marketingului. Dimpotrivă, după cum am arătat în paginile precedente, relațiile publice reprezintă o funcție managerială.

Principalele mijloace ale comunicării de marketing sunt reprezentate de: publicitate; relații publice de marketing; promovarea vânzărilor – promoții; sponsorizări cu caracter comercial; promovare la punctul de vânzare (PLV sau POS – point of sales, POP – point of purchase); vânzarea personală; marketingul direct; târguri şi expoziții; evenimentele. Un bun specialist în comunicare de marketing trebuie să cunoască principalele caracteristici ale fiecărui mijloc de comunicare, respectiv cum se informează clienții cu privire la anumite produse şi servicii.

Dat fiind faptul că studiul acestor elemente, conceptual şi ca practici, va fi detaliat în alte cursuri ale Facultății de Comunicare şi Relații Publice, ne vom limita aici doar la reamintirea principalelor reguli pentru desfăşurarea eficientă a promovării:

- Promovarea trebuie să fie o preocupare continuă.
- Promovarea trebuie să vizeze (şi) obiective pe termen lung.
- campanie de promovare trebuie să fie în concordanță cu acțiunile promoționale derulate anterior şi imaginea creată de acestea.
- Promovarea trebuie să fie un proces riguros proiectat.
- Sunt obligatorii controlul şi evaluarea activității promoționale.
- Trebuie fixate obiective SMART (specifice, măsurabile, de atins, realiste, într-o anumită perioadă de timp), dar şi de natură calitativă.
- Mesajele transmise trebuie să fie clare, concise, să fie convingătoare.
- Activitatea de promovare nu trebuie să se concentreze numai asupra clienților.

Marketerii mai trebuie să țină cont şi de modificările generate de evoluția tehnologică, ceea ce duce la evoluția nu numai a mijloacelor de promovare folosite, ci şi a întregului mix de marketing. Unele dintre cele mai de succes mărci sunt 100% online, precum Google sau Yahoo, ceea ce înseamnă că şi natura produsului, în anumite cazuri, s-a schimbat. Apariția comerțului electronic a dus la modificarea structurii anumitor canale de distribuție, cu efecte directe asupra prețului. În fine, consumatorii pot primi mesaje despre produse prin e-mail, prin SMS, prin bluetooth etc.

Pe scurt, mixul de marketing trebuie continuu adaptat, dar cu grija rigorii şi a păstrării firului roşu al strategiei de marketing, care face consistența şi continuitatea mărcilor, în mintea consumatorilor şi, în final, pe piață.

Probleme de discutat:

1. Cum se defineşte produsul unei firme?
2. Care sunt cele 3 nivele la care poate fi privit un produs ?
3. Care sunt principalele decizii pe care trebuie să le ia firma în stabilirea politicii de produs?
4. Cum definiţi etapele din ciclul de viaţa al unui produs ?
5. Cum influenţează diferitele etape la care se află un produs în ciclul său de viaţă strategiile de marketing ale unei firme ?
6. Care sunt modalităţile prin care se pot introduce noi produse în portofoliul de produse al unei firme ?
7. Cum definiţi preţul?
8. Care sunt aspectele de care trebuie să ţină seama o firmă când stabileşte preţurile produselor sale?
9. Care sunt factorii care influenţează determinarea efectivă a preţului?
10. Cum definim canalul de marketing ?
11. Care sunt principalele decizii pe care trebuie să le ia firma pentru a proiecta un canal de marketing pentru produsele sale?
12. Care sunt principalele aspecte pe care trebuie să le aibă firma în vedere la implementarea canalului de marketing?
13. Ce înseamnă comunicarea de marketing şi care unit principalele mijloace de operaţionalizare a ei ?
14. Care suent regulile fundamentale ale promovării eficiente ?

Aplicaţie:

Analizaţi mixul de marketing pentru o marcă la alegere. Identificaţi elementele componente ale mixului, evoluţia lor în timp şi relaţia cu comportamnetul consumatorilor. Plecând de la această situaţie, scrieţi un eseu despre mixul de marketing ca instrument de afaceri.

Anexa 1. Planul de marketing pe scurt

I. Definirea contextului strategic	1. Misiunea firmei 2. Obiectivele firmei
II. Analiza situației firmei	3. Concluziile auditului de marketing 4. Analiza SWOT 5. Ipotezele planului de marketing
III. Formularea strategiei de marketing	6. Obiectivele şi strategiile de marketing 7. Estimarea rezultatelor 8. Variante alternative de strategii
IV. Alocarea resurselor şi controlul	9. Programul de marketing 10. Bugetul 11. Control-evaluarea

Elementele principale ale auditului de marketing:

Analiza macromediului	Mediul politic. Mediul economic. Mediul socio-cultural. Mediul instituțional. Mediul demografic. Mediul natural
Analiza pieței	Capacitatea pieței (valoric, volum). Creşterea pieței. Segmente de consumatori. Nevoile consumatorilor Comportamentul de cumpărare al consumatorilor Intermediarii Identificarea tendințelor pieței privind produsele, prețurile, distribuția, promovarea
Analiza concurenței	*Principalii concurenți*. Mărimea acestora. Obiectivele acestora. Cota lor de piață. Reputația. Capacitățile de producție. Rata de creştere. Calitatea serviciilor. Poziționarea. Activitatea de marketing.
Analiza firmei	Obiective Cota de piață Rata de creştere a vânzărilor Analiza vânzărilor: ▪ Pe zone geografice ▪ Pe produs ▪ Pe segmente de consumatori ▪ Pe tipuri de industrii etc. Marje de profit / costuri Calitatea serviciilor Poziționarea Activități şi resurse Mixul de marketing şi strategiile de piață

Anexa 2. Marketingul intern, între management şi comunicare

Marketingul intern a fost, multă vreme, confundat cu comunicarea internă. Presiunile demografice şi mobilitatea forței de muncă au dus la necesitatea motivării şi loializării angajaților. Faptul că aceştia se pot constitui în lideri informali de opinie a dus, de mai mult timp, la necesitatea comunicării de tip relații publice către angajați, pentru a-i transforma în eventuale canale de comunicare suplimentare şi cu un grad ridicat de credibilitate.

Marketingul intern se defineşte ca fiind „filosofia de a trata angajații drept consumatori, prin strategii de produs – post (job) care satisfac nevoile umane”[192]. În această concepție, marketingul intern vinde produsul funcție, iar cumpărători sunt angajații. Din această perspectivă, întreaga politică de resurse umane este transformată în politică de produs, ceea ce poate duce la critici care țin de forțarea domeniului marketingului şi de translatarea sa în alte funcțiuni ale organizației.

De fapt, definițiile potențiale ale marketingului intern sunt infinite. Astfel, Cahill trece în revistă următoarele abordări relevante[193]:

- Marketingul intern - modalitate de creare a unui mediu intern ce sprijină conştiința de consumator şi abordarea de vânzări;
- Marketingul intern - filosofie a managementului resurselor umane bazat pe perspectiva de marketing;
- Marketingul intern - modalitate de vânzare a firmei către angajați.

Alți autori[194] relaționează ideea de marketing intern de managementul cunoştințelor şi al învățării şi de emergența angajaților orientați către cunoştințe. Într-o asemenea viziune, marketingul intern devine un instrument-cheie pentru realizarea eficientă a transformării necesităților organizaționale în provocare individuală pentru angajați. Prin tratarea angajaților drept clienți, învățarea şi orice alte obiective ale organizației sunt prezentate în termen de costuri – beneficii[195]. Angajații pot creşte

---

[192] Dennis J. Cahill, *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*, Haworth Press, New York, 1996, p.3.
[193] *Ibidem,* pp. 4-5.
[194] Pervaiz K. Ahmed, Mohamed Rafiq, *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management,* The Chartered Institute of Marketing, Elsevier, 2002, p. 3.
[195] *Ibidem,* p. 188.

eficienţa personală dacă transformă cunoştinţele proprii în elemente naturale ale succesului organizaţiei, iar marketingul intern este un instrument folositor în acest sens. Astfel, dacă marketingul intern ajută la aducerea ideilor strălucite, la momentul potrivit, oamenilor potriviţi, atunci sprijină managementul cunoaşterii şi învăţării[196].

Există şi definiţii mai largi ale conceptului de marketing intern. De exemplu, în viziunea lui Williams şi Curtis[197], marketingul intern este „un proces continuu, prin care organizaţia aliniază, motivează şi împuterniceşte angajaţii din toate funcţiile şi de la toate nivelurile, să furnizeze o experienţă de consumator consistentă şi pozitivă, care ajută la îndeplinirea obiectivelor de afaceri”. Astfel, baza marketingului intern constă în relaţia existentă între organizaţie şi angajaţii săi, iar una dintre condiţiile fundamentale ale succesului planurilor de marketing constă în tratarea angajaţilor ca şi cum ar fi consumatori externi.

Marketingul intern se fundamentează pe programe de comunicare, existând un număr redus de paşi care pot fi parcurşi în acest sens [198]:

- Crearea de notorietate internă pentru scopurile şi obiectivele, respectiv misiunea organizaţiei;
- Determinarea aşteptărilor consumatorilor interni;
- Comunicarea către clienţii interni;
- Schimbări în sarcini şi activităţi;
- Monitorizarea internă şi controlul.

Segmentarea internă este la fel de importantă ca cea externă. Tehnicile pentru marketingul relaţiilor interne cuprind patru faze ce pot fi luate în considerare[199]:

- Înţelegerea naturii pieţei interne: aflarea opiniilor şi atitudinilor angajaţilor şi managerilor unii faţă de alţii, faţă de companie, de consumatori şi de elementele mixului de marketing;
- Comunicarea cu echipa: descrierea hărţii comunicării interne;

---

[196] *Ibidem,* p. 189.
[197] John Williams, Tony Curtis, *Marketing Management in Practice,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006, p. 135.
[198] *Ibidem.*
[199] *Ibidem,* p. 136.

- Dezvoltarea planului: detalierea strategiilor definite pentru campania de comunicare internă care urmează a fi implementată în cadrul procesului de marketing intern;
- Evaluarea: definirea succesului planului, comparativ cu obiectivele stabilite.

Sintetizând, putem defini trei paliere ale modalităților de înțelegere a conceptului de marketing intern[200]:

Politica calității serviciului intern: tratarea angajaților drept consumatori şi vânzarea, către ei, a produsului global reprezentat de organizația în sine. Conform acestei abordări, calitatea serviciului intern (ambianța de lucru, sistemul de recompense, instruirea) îmbunătățeşte satisfacția angajaților, ceea ce antrenează o fidelitate crescută şi un nivel mai ridicat de productivitate. La rândul lor, clienții devin sensibili la această evoluție (un personal mai stabil şi mai eficient), dezvoltând o atitudine favorabilă față de organizație (creşterea vânzărilor, fidelitate). Această înlățuire ofertantă implică împrumutarea tehnicilor din marketingul extern şi folosirea lor în interior, pentru un demers activ în domeniul calității, în ceea ce priveşte personalul (studiul nevoilor salariaților, adaptarea „ofertei", anchete de satisfacție etc.).

Dezvoltarea notorietății interne a produselor sau a mărcilor. Conform acestei viziuni, instrumentele de marketing, în principal cele comunicaționale, trebuie folosite nu numai în direcția consumatorilor externi, ci şi către clienții interni, prin acțiuni generale şi specifice. Astfel, angajatul devine vector de comunicare, dar se obține şi o creştere a coerenței interne a organizației, a culturii şi a identității sale.

Crearea de relații interne de tip client – furnizor. Este vorba despre adoptarea logicii concurențiale şi a eficacității sale în interiorul organizației. Această logică, născută în cadrul marilor grupuri organizaționale, a dat naştere instrumentelor specifice controlului de gestiune: prețurile de cesiune internă, care pot fi comparate cu cele de pe piață, iar clientul intern, poate, în principiu, să îşi aleagă furnizorul din interior sau din exterior.

În mod cert, marketingul intern este un domeniu vitregit de corelare teoretică: puțin dezvoltat în cărțile de marketing, el este, în plus, dificil de separat de aria managementului resurselor umane, cu care este, în mod greşit, adesea confundat.

---

[200] Loc de regăsire: http://www.businesspme.com/articles/marketing/129/le-marketing-interne.html.

Tot ceea ce face şi, mai ales, ceea ce nu face o companie, afectează percepția consumatorilor asupra valorii produsului. Valoarea pentru consumator se află în centrul marketingului[201] şi fiecare angajat trebuie să ştie că furnizarea de valoare către consumatori nu aduce beneficii numai clientului şi organizației, ci ajută şi la salturi în cariera individuală şi la atingerea anumitor obiective financiare personale.

Oamenii de marketing ştiu, dar tind să subestimeze faptul că atitudinile şi capabilitățile angajaților de la interfața cu clienții, designul magazinelor, ca şi amabilitatea şi eficiența echipelor care asigură servicii post-vânzare, au un mare impact asupra valorii pentru consumatori. Toți aceşti factori, printre mulți alții, pot influența percepția consumatorilor asupra beneficiilor produsului, atât funcționale, cât şi emoționale.

Acest aspect duce la concluzia evidentă că este nevoie de marketing intern, în primul rând pentru diseminarea conceptului de valoare pentru client la nivelul întregii organizații, iar apoi pentru însuşirea, de către fiecare subsistem organizațional, a celor mai bune comportamente necesare atingerii performanței dorite. În realitate, lucrurile sunt, din păcate, ceva mai complicate. Rareori, marketingului intern i se recunoaşte această nouă funcție: *diseminarea şi înțelegerea conceptului de valoare pentru consumator.* De cele mai multe ori, însă, managementul nu alocă suficient timp să se asigure că toată lumea în companie cunoaşte şi înțelege că ceea ce face fiecare, contează pentru consumatori[202].

Provocarea de marketing principală este, în prezent, aceea de a integra marketingul intern, marketingul interactiv şi pe cel extern[203]. Altfel spus, strategia generală de marketing trebuie să includă şi folosirea tehnologiilor digitale (Internet, mobile marketing etc.), dar şi marketingul intern. Acest aspect este cu atât mai important, cu cât înțelegerea şi furnizarea de valoare pentru consumatori a devenit esența marketingului de azi, sau a marketingului exponențial[204], pus în slujba creşterii.

---

[201] Paul Garrison, *Exponential Marketing,* HVG Books, Budapest, 2006, p. 12.
[202] *Ibidem,* p. 16.
[203] Michael Dunmore, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy,* Kogan Page, London, 2002, p. 217.
[204] Paul Garrison, *op. cit.*, p. 12.

Bibliografie

Aaker, David, *Managementul capitalului unui brand: cum să valorificăm numele unui brand,* Editura Brandbuilders, Bucureşti, 2005.

Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohamed, *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management,* The Chartered Institute of Marketing, Elsevier, 2002.

Angel, Benjamin, *L'Union economique et monétaire,* Editions Ellipses, Paris, 2006.

Anghel, Laurențiu Dan, Petrescu, Eva Cristina, *Business to Business Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002.

Anghelache, Constantin, *România 2006: starea economică înaintea aderării,* Editura Economică, Bucureşti, 2006.

Armstrong, Michael, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines,* Kogan Page, London, 2000.

Balaure, Virgil (coord.), *Marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002.

Brătianu, Constantin, *Management strategic,* Editura Universitaria, Craiova, 2003.

Brătianu, Constantin, *Management şi marketing: concepte fundamentale,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006.

Bruhn, Manfred, *Marketing. Noțiuni de bază pentru studiu şi practică,* Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Burduş, Eugen, Căprărescu, Gheorghița, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Cahill, Dennis J., *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*, Haworth Press, New York, 1996.

Cătoiu, Iacob (coordonator), *Cercetări de marketing,* Editura Uranus, Bucureşti, 2002.

Ciobanu, Ioan, Ciulu, Roxana, *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

Crainer, Stuart, Dearlove, Des, „The rise of management”, în *Financial Times Handbook of Management,* Pearson Education Limited, London, 2001.

Cravens, David W., Piercy, Nigel F., *Strategic marketing,* McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003.

Datculescu, Petre, *Cercetarea de marketing – cum pătrunzi în mintea consumatorului, cum măsori şi cum analizezi informația,* Editura Brandbuilders Grup, Bucureşti, 2006.

Décaudin, Jean-Marc, *La communication marketing. Concepts, techniques stratégies,* Editions Economica, Paris, 2003.

Dobrescu, Paul, *Geopolitica,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2003.

Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Resposibilities, Practices,* Transaction Publishers, New Brunswick, 2007.

Dumitrescu, Sterian, Bal, Ana, *Economie mondială,* Editura Economică, Bucureşti, 2002.

Dunmore, Michael, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy,* Kogan Page, London, 2002.

Hastings, Colin, „Munca în echipă", în Lock, Dennis (coord.), *Manualul Gower de management,* Editura Codecs, Bucureşti, 2001.

Garrison, Paul, *Exponential Marketing,* HVG Books, Budapest, 2006.

Gogoneață, Constantin, Gogoneață, Basarab, *Microeconomie,* Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Kapferer, Jean-Noël, Laurent, Gilles, *La sensibilité aux marques,* Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.

Klein, Naomi, *No logo. Tirania mărcilor,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John şi Wong, Veronica, *Principiile Marketingului*, Editura Teora, Bucureşti, 1999.

Kotler, Philip, *Managementul marketingului,* Editura Teora, Bucureşti, 1999.

Kotler, Philip, Rackham, Neil, Krishnaswamy, Suj, „Ending the War Between Sales and Marketing", în *Harvard Business Review,* July-August 2006.

Moga, Toader, Rădulescu, Carmen Valentina, *Fundamentele managementului,* ediția online, Editura ASE, Bucureşti, 2005.

Nicolescu, Luminița, *Marketingul, premisa succesului în afaceri,* Universitatea Virtuală de Afaceri, Bucureşti, 2003.

Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ioan, *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ioan, *Fundamentele managementului organizațional,* Editura ASE, Bucureşti, 2005.

Noel, Mimi, „Alb şi roşu”, *Business Week România,* nr. 35 / 27 februarie 2007.

Pelkmans, Jacques, *Integrare economică. Metode şi analiză economică,* Institutul European din România, Bucureşti, 2003.

Popa, Ion, *Management,* Editura ASE, Bucureşti, 2005.

Popescu, Constantin, Gavrilă, Ilie, Ciucur, Dumitru *Teorie economică generală. Volumul II. Macroeconomie,* ediția online, Editura ASE, Bucureşti, 2005.

Porter, Michael E., *Strategie concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2001.

Ries, Al, Ries, Laura, *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*, Editura Curier marketing, Bucureşti, 2004.

Ries, Al, Trout, Jack, *Poziționarea: lupta pentru un loc în mintea ta!,* Editura Curier Marketing, Bucureşti, 2004.

Roberts, Kevin, *Lovemarks,* Editura Business Media Group, Bucureşti, 2006.

Shim, Jae K., Siegel, Joel G., *Macroeconomics,* Barons Educational Series, New York, 1993.

Sloman, John, *Economic Environment of Business,* Financial Times/Pearson Education Limited, London, 2004.

Solomon, Michael R., *Consumer Behavior. Buying, Having and Being,* Pearson Education, New Jersey, 2004.

Stăncioiu, Ion, Militaru, Gheorghe, *Management – elemente fundamentale,* Editura Teora, Bucureşti, 1999.

Stiffler, A. Mark, *Performance: Creating the Performance Driven Organization,* John Wiley and Sons, Hoboken, 2006.

Thomas, Michael J., *Manual de marketing,* Editura Codecs, Bucureşti, 1998.

Toma, Mihai, Alexandru, Felicia, *Finanțe şi gestiune financiară de întreprindere,* Editura Economică, Bucureşti, 1998.

Williams, John, Curtis, Tony, *Marketing Management in Practice,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.

Zbuchea, Alexandra, Pînzaru, Florina, Marketingul marilor cauze”, în Zbuchea, Alexandra (coordonator), *Comunicare eficientă pentru organizații şi instituții non-profit,* Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2006.

Zyman, Sergio, *Sfârşitul martketingului,* Editura Nemira, Bucureşti, 2001.

*** Comisia Europeană, *Did the Euro Cause Prices to Rise? Perceptions and Reality,* 2005.

Surse Internet:

http://dexonline.ro/search.php?cuv=performanta.

http://www.business-edu.ro/articole3.php?n=30.

http://www.businesspme.com/articles/marketing/129/le-marketing-interne.html.

http://www.insse.ro/publicatii/Romania_in_cifre.pdf.

http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=31814&idlnk=1&cat=3.

http://www.mediafax.ro/economic/pacuraru-criza-fortei-munca-bloca-cresterea-economica-audio.html?1686;872427.

http://www.sfin.ro/articol_1938/piata_de_capital__o_alternativa_de_finantare.html.

http://www.sfin.ro/articol_8210/piata_mobilei__creste_concurenta_pentru_castigarea_clientilor_premium.html.

http://www.sfin.ro/articol_9909/romania_a_ajuns_pe_locul_8_in_europa_la_vanzari_de_masini.html.

http://www.sfin.ro/articol_9909/romania_a_ajuns_pe_locul_8_in_europa_la_vanzari_de_masini.html.

http:www.daedalus.ro/lifestyle/indexro.htm

www.kotlermarketing.com.